

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยความต้องการพัฒนาตนเองของพนักงานส่วนตำบล และลูกจ้างองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอคลองเขื่อน จังหวัดฉะเชิงเทรา ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับความต้องการพัฒนาตนเอง
3. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร
4. นโยบายและแนวทางการดำเนินงานของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นและประกาศคณะกรรมการพนักงานส่วนตำบลจังหวัดฉะเชิงเทรา
5. ข้อมูลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอคลองเขื่อน จังหวัดฉะเชิงเทรา
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่ส่งเสริมให้ บุคลากรเพิ่มความรู้และทักษะ มีพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ ซึ่งเป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ หลาย ๆ คนมักจะมีคำถามกับคำว่า “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Development)” มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการต่าง ๆ ในองค์การอย่างไร

ชวันสัน (Swanson, 1995) ให้ความหมายว่าเป็นกระบวนการของการพัฒนาและ การทำให้บุคลากรได้แสดงความเชี่ยวชาญ (Expertise) โดยใช้การพัฒนาองค์การ การฝึกอบรมบุคคลและพัฒนาบุคคลโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน

รอตเวล และสเร็ด (Rothwell & Sredl, 1992) ให้ความหมายว่า เป็นการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์การ (Organizational Learning) โดยนายจ้างเป็นผู้รับผิดชอบ เพื่อจุดประสงค์ในการปรับปรุงการทำงานซึ่งเน้นการทำให้บุคลากรทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยการบูรณาการเป้าหมายขององค์การและความต้องการของบุคคลให้สอดคล้องกัน

ก่อ สวัสดิ์พาณิชย์ (ม.ป.ป. อ้างถึงใน กาญจนา สันติพัฒนาชัย และคณะ, 2541, หน้า 22) กล่าวถึงการพัฒนามนุษย์ในแนวคิดเกี่ยวกับมโนทัศน์ ที่ถือว่ามนุษย์เป็นศูนย์กลางของการพัฒนา คือ พัฒนาการต้องเกิดจากการกระทำของมนุษย์ผลประโยชน์ของการพัฒนาจะต้องตกเป็นของมนุษย์ ตระหนักถึงความต้องการหรือความจำเป็นของตน มนุษย์จะเป็นผู้กำหนดความมุ่งหมายของการพัฒนา โดยอาศัยความต้องการของตนเป็นเครื่องนำทาง และมนุษย์จะเป็นผู้จัดองค์ประกอบของการพัฒนาการ ให้สำเร็จผลตามความมุ่งหมายที่ตนตั้งขึ้นเช่นการสร้างสถาบันทางสังคม การเปลี่ยนแปลง โครงสร้างของระบบต่าง ๆ ถึงแม้กิจกรรมนั้นจะเป็นสภาพแวดล้อมที่ทำให้เกิดการพัฒนาการ แต่พัฒนาการที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นพัฒนาการของมนุษย์ เป็นพัฒนาการของสมาชิกในสังคมโดยตรง จากแนวคิดดังกล่าวจึงเป็นที่ยอมรับกันว่ามนุษย์เป็นศูนย์กลางของกระบวนการพัฒนา แต่มนุษย์จะ พัฒนาอย่างโดดเดี่ยวไม่ได้ มนุษย์จะต้องพัฒนาในสิ่งแวดล้อมและสถานการณ์ซึ่งส่งเสริมความ เจริญก้าวหน้าแก่มนุษย์ ดังนั้น กระบวนการพัฒนามนุษย์โดยยึดมนุษย์เป็นศูนย์กลาง จึงเป็น พัฒนาการที่สมบูรณ์แบบโดยต้องพิจารณาทุกส่วน ขององค์ประกอบในการพัฒนาและทุกด้านของ ชีวิตซึ่งเป็นสิ่งแวดล้อมของมนุษย์

วิชย โสสุวรรณจินดา (2547, หน้า 2) ได้อธิบายความหมายของการบริหารทรัพยากร มนุษย์ว่า หมายถึงกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุ บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนา การบำรุงรักษา สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรสามารถเพิ่มพูนความรู้ความสามารถเพื่อการทุ่มเทการทำงานให้ องค์กรและสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2538, หน้า 9-10) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ว่า หมายถึง ประสบการณ์การเรียนรู้ที่จัดระเบียบ โดยได้รับการสนับสนุนจากนายจ้าง และ ได้ออกแบบมาและ/ หรือจัดขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน ในขณะเดียวกันก็เน้น สิ่งที่ดีกว่าสำหรับ สภาพมนุษย์ โดยผ่านการผสมผสานเป้าหมายขององค์กร และความต้องการเอื้อถึง บุคคล

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือการทำให้มนุษย์เจริญ มีศักยภาพมากขึ้นจน กลายเป็นทรัพยากรที่มีค่าในสังคมและในประเทศ

หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการนำศักยภาพของแต่ละบุคคลมาใช้ ในการปฏิบัติงาน ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสร้างให้แต่ละบุคคลเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ตลอดจนเกิดความตระหนัก ในคุณค่าของตนเอง เพื่อนร่วมงานและองค์กร เมื่อพิจารณา

1. มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพที่สามารถพัฒนาให้เพิ่มพูนขึ้นได้ ทั้งด้านความรู้ ด้านทักษะ และเจตคติถ้าหากมีแรงจูงใจที่ดีพอ
2. การพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ควรเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก นำมาสู่การพัฒนาในระบบขององค์กร
3. วิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมีหลายวิธี จะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะขององค์กร และบุคลากร
4. จัดให้มีระบบการประเมินการพัฒนาความสามารถของบุคลากรเป็นระยะ ๆ เพื่อช่วยแก้ไขบุคลากรบางกลุ่ม ให้พัฒนาความสามารถเพิ่มขึ้นและในขณะเดียวกันก็ สนับสนุน ให้ผู้มีขีดความสามารถสูงได้ก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งใหม่ที่ต้องใช้ ความสามารถสูงขึ้น
5. องค์กรจะต้องจัดระบบทะเบียนบุคลากรให้เป็นปัจจุบัน ที่สามารถ ตรวจสอบ ความก้าวหน้าได้เป็นรายบุคคล

แนวความคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม

กลุ่มที่ 1 ให้นิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง การดำเนินการให้ บุคคลได้รับ ประสบการณ์และการเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อที่จะนำเอา มา ปรับปรุงความสามารถในการทำงานโดยวิธีการ 3 ประการ คือ

1. การฝึกอบรม (Training) เป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้น เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน (Present Job) เป้าหมาย คือการยกระดับความรู้ ความสามารถ ทักษะ ของ พนักงานในขณะนั้น ให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ ได้ ซึ่งผู้ผ่านการฝึกอบรมไปแล้ว สามารถนำความรู้ไปใช้ได้ทันที
2. การศึกษา (Education) เป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรง เพราะ การให้ การศึกษาเป็นการเพิ่มพูนความรู้ทักษะ ทศนคติ ตลอดจนเสริมสร้างความสามารถ ในการปรับตัว ในทุก ๆ ด้านให้กับบุคคล โดยมุ่งเน้นเกี่ยวกับงานของพนักงานในอนาคต (Future Job) เพื่อเตรียม พนักงานให้มีความพร้อมที่จะทำงานตามความต้องการของ องค์กรในอนาคต
3. การพัฒนา (Development) เป็นกระบวนการปรับปรุงองค์กรให้มี ประสิทธิภาพ เป็น กิจกรรมการเรียนรู้ที่ไม่ได้มุ่งตัวงาน (Not Focus on a Job) แต่มีจุดเน้น ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ตามที่องค์กรต้องการ และพร้อมที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรใน อนาคต เพื่อให้สอดคล้องกับ เทคโนโลยี รวมทั้งสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

กลุ่มที่ 2 ให้นิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง การนำกิจกรรมที่มีการกำหนด และวางรูปแบบอย่างเป็นระบบเพื่อใช้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และ ปรับปรุงพฤติกรรม ของพนักงานให้ดีขึ้น โดยมุ่งเน้นการพัฒนาใน 3 ส่วน คือ

1. การพัฒนาบุคคล (Individual Development)
2. การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development)
3. การพัฒนา องค์กร (Organization Development)

โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเกิดได้จากการนำเป้าหมายของบุคคล ซึ่งต้องให้ได้มาซึ่งเป้าหมายของแต่ละคน เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรที่ต้องการบุคคลากรประเภทใดทั้งในระยะ สั้น ระยะกลาง และระยะยาว โดยการนำการพัฒนาสายงานอาชีพเป็นตัวเชื่อมเป้าหมายของบุคคล กับเป้าหมายขององค์กรนั้น

กลุ่มที่ 3 ให้นิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง การที่จะพัฒนาองค์กร ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งเป็นการบูรณาการระหว่างการเรียนรู้และงานเข้าด้วยกัน ซึ่งสามารถนำมารวมกันได้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบใน 3 ส่วน คือ

1. ระดับบุคคล (Individual)
2. ระดับกลุ่มหรือทีมผู้ปฏิบัติงาน (Work Group or Teams)
3. ระดับระบบ โดยรวม (The System)

ซึ่งกระบวนการเรียนรู้สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ

1. การเรียนรู้จากประสบการณ์ (อดีต)
2. การเรียนรู้ที่จะปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ ปัจจุบัน
3. การเรียนรู้เพื่อที่จะเตรียมตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการการพัฒนาตนเอง

การพัฒนาตนเอง ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Self-Development แต่ยังมีคำที่มีความหมายใกล้เคียงกับคำว่าพัฒนาตน และมักใช้แทนกันบ่อย ๆ ได้แก่ การปรับปรุงตน (Self-Improvement) การบริหารตน (Self-Management) และการปรับตน (Self-Modification) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงตัวเองให้เหมาะสมเพื่อสนองความต้องการและเป้าหมายของตนเอง หรือเพื่อให้สอดคล้องกับ สิ่งที่สังคมคาดหวัง

ความหมายที่ 1 การพัฒนาตนคือการที่บุคคลพยายามที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนเองให้ดีขึ้นกว่าเดิม เหมาะสมกว่าเดิม ทำให้สามารถดำเนินกิจกรรม แสดงพฤติกรรม เพื่อสนองความต้องการ แรงงูใจ หรือเป้าหมายที่ตนตั้งไว้

ความหมายที่ 2 การพัฒนาตนคือการพัฒนาศักยภาพของตนด้วยตนเองให้ดีขึ้นทั้งร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสังคม เพื่อให้ตนเป็นสมาชิกที่มีประสิทธิภาพของสังคม เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น ตลอดจนเพื่อการดำรงชีวิตอย่างสันติสุขของตน

แนวคิดพื้นฐานในการพัฒนาตน

บุคคลที่จะพัฒนาตนเองได้ จะต้องเป็นผู้มุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงตัวเอง โดยมีความเชื่อหรือแนวคิดพื้นฐานในการพัฒนาตนที่ถูกต้อง ซึ่งจะเป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมให้การพัฒนาตนเองประสบความสำเร็จ แนวคิดที่สำคัญดังนี้

1. มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพที่มีคุณค่าอยู่ในตัวเอง ทำให้สามารถฝึกหัดและพัฒนาตนได้ในเกือบทุกเรื่อง
2. ไม่มีบุคคลใดที่มีความสมบูรณ์แบบทุกด้าน จนไม่จำเป็นต้องพัฒนาในเรื่องใด ๆ อีก
3. แม้บุคคลจะเป็นผู้ที่รู้จักตนเองได้ดีที่สุด แต่ก็ไม่สามารถปรับเปลี่ยนตนเองได้ในบางเรื่อง ยังต้องอาศัยความช่วยเหลือจากผู้อื่นในการพัฒนาตน การควบคุมความคิด ความรู้สึก และการกระทำของตนเอง มีความสำคัญเท่ากับการควบคุมสิ่งแวดล้อมภายนอก
4. อุปสรรคสำคัญของการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง คือ การที่บุคคลมีความคิดติดขัด ไม่ยอมปรับเปลี่ยนวิธีคิด และการกระทำ จึงไม่ยอมสร้างนิสัยใหม่ หรือฝึกทักษะใหม่ ๆ ที่จำเป็นต่อตนเอง
5. การปรับปรุงและพัฒนาตนเองสามารถดำเนินการได้ตลอดเวลาและอย่างต่อเนื่อง เมื่อพบปัญหาหรือข้อบกพร่องเกี่ยวกับตนเอง

ความสำคัญของการพัฒนาตน

บุคคลล้วนต้องการเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์แบบ หรืออย่างน้อยก็ต้องการมีชีวิตที่เป็นสุขในสังคม ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและความต้องการของตนเอง พัฒนาตนเองได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมโลก การพัฒนาตนจึงมีความสำคัญดังนี้

ความสำคัญต่อตนเอง จำแนกได้ดังนี้

1. เป็นการเตรียมตนให้พร้อมในด้านต่าง ๆ เพื่อรับกับสถานการณ์ทั้งหลายได้ด้วยความรู้สึที่ดีต่อตนเอง
2. เป็นการปรับปรุงสิ่งที่บกพร่อง และพัฒนาพฤติกรรมให้เหมาะสม ขจัดคุณลักษณะที่ไม่ต้องการออกจากตัวเอง และเสริมสร้างคุณลักษณะที่สังคมต้องการ
3. เป็นการวางแนวทางให้ตนเองสามารถพัฒนาไปสู่เป้าหมายในชีวิตได้อย่างมั่นใจ
4. ส่งเสริมความรู้สึกในคุณค่าแห่งตนสูงให้ขึ้น มีความเข้าใจตนเอง สามารถทำหน้าที่ตามบทบาทของตนได้เต็มศักยภาพ

ความสำคัญต่อบุคคลอื่น เนื่องจากบุคคลย่อมต้องเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กัน การพัฒนาในบุคคลหนึ่งย่อมส่งผลต่อบุคคลอื่นด้วย การปรับปรุงและพัฒนาตนเองจึงเป็นการเตรียมตนให้เป็นสิ่งแวดล้อมที่ดีของผู้อื่น ทั้งบุคคลในครอบครัวและเพื่อนในที่ทำงาน สามารถเป็นตัวอย่างหรือเป็น

ที่อาจก่อให้เกิดการพัฒนาในคนอื่น ๆ ต่อไป เป็นประโยชน์ร่วมกันทั้งชีวิตส่วนตัวและการทำงาน และการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขในชุมชน ที่จะส่งผลให้ชุมชนมีความเข้มแข็งและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ความสำคัญต่อสังคมโดยรวม ภารกิจที่แต่ละหน่วยงานในสังคมต้องรับผิดชอบส่วนต้อง อาศัยทรัพยากรบุคคลเป็นผู้ปฏิบัติงาน การที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนได้พัฒนาและปรับปรุงตนเองให้ทันต่อพัฒนาการของรูปแบบการทำงานหรือเทคโนโลยี การพัฒนาเทคนิควิธี หรือวิธีคิดและทักษะใหม่ ๆ ที่จำเป็นต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและคุณภาพของผลผลิต ทำให้หน่วยงานนั้นสามารถแข่งขันในเชิงคุณภาพและประสิทธิภาพกับสังคมอื่นได้สูงขึ้น ส่งผลให้เกิดความมั่นคงทางเศรษฐกิจของประเทศโดยรวมได้

ทฤษฎีความต้องการ: ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer)

อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) ได้ชี้ความแตกต่างระหว่างความต้องการซึ่งกำหนดลำดับ ขั้นตอนความต้องการในระดับต่ำและความต้องการในระดับสูงซึ่งเกี่ยวข้องกับความต้องการของ มาสโลว์ 5 ประเภท เหลือเพียง 3 ประเภท ดังนี้

1. ความต้องการในการอยู่รอด (Existence Needs: E) เป็นความต้องการในระดับต่ำสุด และมีลักษณะเป็นรูปธรรม ประกอบด้วยความต้องการตามทฤษฎีมาสโลว์ คือ ความต้องการของร่างกายและความต้องการความปลอดภัย
2. ความต้องการความสัมพันธ์ (Related Needs: R) มีลักษณะเป็นรูปธรรมน้อยลง ประกอบด้วยความต้องการด้านสังคม ตามทฤษฎีของมาสโลว์ บวกด้วยความต้องการความปลอดภัยและความต้องการ ยกย่อง
3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth Needs: G) เป็นความต้องการในระดับสูงสุดในระดับขั้นตอนของ อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) และมีความเป็นรูปธรรมต่ำที่สุดประกอบด้วย ส่วนที่เป็นความต้องการยกย่องด้วยความต้องการประสบความสำเร็จตามทฤษฎีของมาสโลว์

อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) ไม่เชื่อว่าบุคคลจะต้องได้รับการตอบสนองความพึงพอใจอย่างสมบูรณ์ในระดับของความต้องการก่อนที่จะก้าวหน้าไปสู่ระดับอื่น เขาพบว่าบุคคลจะได้รับการกระตุ้นโดยความต้องการมากกว่าหนึ่งระดับ ตัวอย่างความต้องการที่จะได้รับเงินเดือนที่เพียงพอ (ความต้องการ ความอยู่รอด) ในขณะเดียวกันจะเกิดความต้องการการยอมรับ ความพอใจ (ความต้องการทางสังคม) และเกิดความต้องการการสร้างสรรค์ ความต้องการความก้าวหน้า (ความต้องการการเจริญเติบโต) ยิ่งกว่านั้น อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) ค้นพบว่าลำดับของประเภทความต้องการจะแตกต่างกันในแต่ละบุคคล ผู้ประกอบการจะแสวงหาการยกย่องนับถือ (ความต้องการความสัมพันธ์) และความรู้สึกสร้างสรรค์ เป็นความต้องการความเจริญเติบโตก่อนที่จะ

จะคำนึงถึงความต้องการด้านรูปธรรม เช่น ความหิว และความกระหาย (เป็นความต้องการการอยู่รอด)

ทฤษฎีความต้องการของเมอร์เรย์ (Murray's Manifest Needs Theory)

เมอร์เรย์ (Murray อ้างถึงใน หทัยรัตน์ สอนชำนาญ, 2548, หน้า 36-37) ได้อธิบายว่า ความต้องการบุคคลมีความต้องการหลายอย่างในเวลาเดียวกันได้ ความต้องการของบุคคลที่เป็นความสำคัญเกี่ยวกับการทำงานมีอยู่ 4 ประการ คือ

1. ความต้องการความสำเร็จ หมายถึง ความต้องการที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จลงไปด้วยดี
2. ความต้องการมีมิตรสัมพันธ์ ความต้องการมีความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่น โดยคำนึงถึงการยอมรับของเพื่อนร่วมงาน
3. ความต้องการมีอำนาจ ความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือคนอื่นและต้องการที่จะควบคุมคนอื่นให้อยู่ในอำนาจของตน

ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของแมคเคลแลนด์ (McClelland's achievement motivation theory)

แมคเคลแลนด์ (McClelland) ได้เน้นความต้องการไว้ 3 ประเภท คือ

1. ความต้องการประสบความสำเร็จ (Need for Achievement) เป็นความต้องการมีผลงานและบรรลุเป้าหมายที่พึงปรารถนา
2. ความต้องการมีมิตรสัมพันธ์ (Need for Affiliation) เป็นความต้องการมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น
3. ความต้องการอำนาจ (Need for Power) เป็นความต้องการมีอิทธิพลและครอบงำเหนือผู้อื่น

ปีเตอร์สัน และเทรสซี่ (Peterson & Tracy, 1979, p. 227) เสนอความคิดไว้ว่าการพัฒนาตนเองของมนุษย์ในองค์กรเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับประสบการณ์การเรียนรู้ที่ต้องการระยะเวลาของการเรียนรู้ที่ยาวนาน และไม่ใช่เป็นการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ เช่น เดียวกับการฝึกอบรมซึ่งมีระยะเวลาอันสั้นแต่เพียงอย่างเดียว

วัตสัน (Watson, 1979, p. 45) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า การพัฒนาตนเองของบุคคลในองค์กรเป็นเรื่องเกี่ยวกับกิจกรรมการเรียนรู้ ซึ่งครอบคลุมไปถึงการเรียนรู้ทุกอย่างรวมทั้งการฝึกอบรมด้วย

ลิปพิทท์ (Lippitt, 1976, p. 4) กล่าวว่า การพัฒนาตนเองของบุคคลในองค์กรเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ของคนในองค์กร การมีวุฒิภาวะมากขึ้นและการเติบโตซึ่งเป็นผลงานมาจาก

ประสบการณ์ในชีวิตของเขา และการปะทะสังสรรค์กับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร

รัชณี รัตนะ (2550, หน้า 6) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาตนเอง หมายถึง กระบวนการในการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ทักษะ ทักษะคนคิด ค่านิยมความสามารถของบุคคล ตลอดจนการให้แนวคิดใหม่ในการปฏิบัติงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

สมเพียร เทียนทอง (2542, หน้า 23) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาตนเองไว้ว่า การพัฒนาตนเองได้แก่การที่หน่วยงานจัดหรือส่งเสริมให้บุคคลได้พัฒนาตนเอง เช่น การศึกษาคู่มือ การปฏิบัติงาน การศึกษาค้นคว้าประกอบการปฏิบัติงาน การศึกษาต่อนอกเวลา การฝึกอบรม การประชุมทางวิชาการ การดูงาน เป็นต้น

การพัฒนาตนเอง เป็นสิ่งสำคัญและจะต้องดำเนินการอยู่ตลอดเวลา ครอบคลุมทั้งสังคมและสภาพแวดล้อมยังคงเปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่หยุดยั้ง โลกและสังคมไทยในปัจจุบันหรืออนาคตต้องเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ สังคมแห่งการใช้ปัญญาแก้ปัญหาและพัฒนาประเทศ แต่จุดอ่อนของคนไทยคือไม่ค่อยจริงจังกับการพัฒนาตนเองด้วยตัวเอง มักจะเน้นที่ให้คนอื่นพัฒนาตัวเรา (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547) เราจะปรับเปลี่ยนให้ทุกคนหันมาพัฒนาตนเองพร้อม ๆ กันคงไม่ได้ แต่เราสามารถเริ่มที่ตัวเราก่อนได้ แล้วจึงค่อย ๆ ขยายผลไปสู่สังคมรอบข้างต่อไป

ความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรในองค์กร นอกจากเกิดจากอิทธิพลของแรงจูงใจภายในของตนเองเป็นแรงขับที่สำคัญก่อให้เกิดพฤติกรรมพัฒนาการแล้ว ยังมีวัฒนธรรมอันเป็นองค์ประกอบของชีวิตซึ่งมนุษย์สร้างขึ้น ได้แก่ จารีต ประเพณี ความเชื่อ นิสัย จรรยาบรรณ ศีลธรรมและกฎหมาย ได้ครอบงำพฤติกรรมความต้องการของคนในชุมชนนั้น ๆ ไว้เช่นกัน (เพ็ญศรี วายวานนท์, 2537, หน้า 203-204) และการพัฒนาตนเองของบุคลากรในองค์กรยังมีสาเหตุที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมที่มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะปัจจุบันนี้เป็นยุคที่คนทั่วโลกยอมรับกันว่าเป็นยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) หรือยุคโลกไร้พรมแดนมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี (Technology) และข้อมูลสารสนเทศ (Information Data) ที่แผ่กระจายเป็นไปด้วยความรวดเร็วไร้ขอบเขตจำกัด ด้วยคุณลักษณะของเทคโนโลยี ซึ่งนำเอาแนวความคิดหลักการ เทคนิค ความรู้ระเบียบวิธีกระบวนการตลอดจนผลผลิตทางวิทยาศาสตร์ทั้งในด้านสิ่งประดิษฐ์และวิธีการปฏิบัติมาประยุกต์ใช้ในระบบงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานนั้นให้มีมากยิ่งขึ้น

ในการพัฒนาตนเองนั้น ไม่ว่าจะใช้วิธีใดในการเรียนรู้เพื่อเป้าหมายให้เกิดการพัฒนาตนเองก็ตาม สิ่งที่เป็นเงื่อนไขที่จะทำให้การพัฒนาตนเองได้ดี ต้องมีความเข้าใจในเบื้องต้นก่อนว่า เราต้องเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา และมีความเชื่อมั่นว่าทุกคนมีศักยภาพในการพัฒนาได้ รู้ว่าตนเอง

ต้องพัฒนาอะไร และต้องการที่จะรับพัฒนาในด้านนั้น ๆ ส่วนหลักการพื้นฐานในการพัฒนาดตนเอง ก็คือ การเรียนรู้ควบคู่ไปกับการปฏิบัติ เรียนรู้ทฤษฎีแล้วปฏิบัติ วนไปหลาย ๆ รอบ ก็จะเกิดปัญญา ปฏิบัติที่ชัดเจน

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

แนวคิดที่ 1 การพัฒนาบุคลากร เป็น กระบวนการหรือกิจกรรม วิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูน ความรู้ความชำนาญ ประสบการณ์ให้กับบุคลากรในองค์กร ตลอดจนพัฒนาทัศนคติของ ผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีความรับผิดชอบต่องาน อันจะทำให้งานมีประสิทธิภาพ

แนวคิดที่ 2 การพัฒนาบุคลากร เป็น วิธีการหรือกระบวนการ หรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่ นำมาพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน หรือองค์กรเพื่อเพิ่มพูนให้บุคลากรในหน่วยงาน หรือใน องค์กรเกิดความรู้ความสามารถ และเกิดทักษะในการทำงาน มีความก้าวหน้าในอาชีพการทำงาน มีเจตคติที่ดีในการ ปฏิบัติงาน เพื่อให้งานที่ปฏิบัติอยู่บรรลุเป้าหมาย ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดที่ 3 การพัฒนาบุคลากร เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพด้านทักษะ ความชำนาญใน การทำงาน ตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรทุกระดับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน การเพิ่ม ประสิทธิภาพบุคลากรสามารถทำได้ด้วยวิธีการฝึกอบรม ปฐมนิเทศ ส่งไปดูงานต่างประเทศ ร่วมสัมมนาทั้งในและนอกสถานที่ ฯลฯ เพื่อบุคลากรนั้น ๆ จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ และมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

แนวคิดที่ 4 การพัฒนาบุคลากร เป็น การให้/ แลกเปลี่ยนความรู้/ การฝึกทักษะ/ ประชุม/ อบรม/ สัมมนา หรือศึกษาดูงานทางวิชาการ / การรับนิเทศ รวมถึงการประชุมประจำเดือนของหน่วยงาน ที่มีการบรรยาย/ นำเสนองานทางวิชาการและมีการจดบันทึกการประชุม (นับรวม 6 ชั่วโมง = 1 วัน)

ดังนั้น ในการพัฒนาบุคลากรที่แท้จริงคือ การพัฒนาดตนเอง ให้เป็นผู้มีความบริบูรณ์ทาง กายใจ และความคิด เพื่อเกิดปัญญาในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องและสัมพันธ์เกี่ยวเนื่อง กัน ดังนี้



ภาพที่ 2 การพัฒนาบุคลากร

แนวทางพัฒนาทางกายในการปฏิบัติงาน (สติ)

1. การรักษา ระเบียบวินัย กฎเกณฑ์ ข้อควรปฏิบัติ หน้าที่ความรับผิดชอบ (MQ)
2. การฝึกฝนตนเอง การช่วยเหลือ ทำประโยชน์เพื่อส่วนรวม (SQ)
3. การมีมารยาท การเคารพซึ่งกันและกัน พฤติกรรม การแสดงออก
4. การฝึกฝนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความสามารถ ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญ
5. การออกกำลังกาย/ นันทนาการ เพื่อให้ร่างกายแข็งแรง มีความสามารถในการทำงาน
6. การปรับปรุงพัฒนา (PQ) ตนเองและสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน

สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับทางกาย ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (หลัก), การทำงานเป็นกลุ่ม (Team) (หลัก) ความสามารถในการสื่อสารข้อมูล การสนับสนุน และการติดตามงาน (บริหารจัดการ)

แนวทางพัฒนาทางใจในการปฏิบัติงาน (สมาธิ)

1. การรู้จักควบคุมอารมณ์ (EQ) ความสามารถของจิต ให้แสดงออกอย่างเหมาะสม
2. การปรับทัศนคติ แรงจูงใจ มองโลกในแง่ดี ทำให้ชีวิตมีความสุข
3. ฝึกทำสมาธิ ฝึกจิตสำนึก จิตวิญญาน ให้มีค่านิยมที่ดีงาม และเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร
4. การปลูกจิตสำนึกให้มีคุณธรรมจริยธรรม (MQ)

สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับทางใจ ได้แก่ มีคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณ (หลัก), มีจิตสำนึกในการให้บริการ (สายงานสนับสนุน)

พัฒนาความคิด (ปัญญา)

1. ทักษะความคิด (IQ) ไหวพริบ ปฏิภาณ
2. การฝึกอบรม/ ประชุม/ สัมมนา
3. การศึกษาดูงาน

4. การศึกษาต่อ
5. ใหวพริบ ปฏิภาณ การเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาส (AQ)
6. การสร้างสรรค์ผลงาน (CQ) นวัตกรรม ความคิดริเริ่ม ภูมิปัญญา
7. การศึกษาหาความรู้ ด้านการวางแผนงาน โดยใช้กลยุทธ์ และทักษะการทำงานมาช่วยในการจัดระบบงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับทางความคิด ได้แก่ ความเข้าใจองค์กรและระบบงาน (หลัก), การเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (สายงานสนับสนุน), การคิดวิเคราะห์ และการตัดสินใจแก้ไขปัญหา (บริหารจัดการ)

ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว เห็นได้ว่า หากการพัฒนาบุคลากรหรือการพัฒนาตนเองนั้น เกิดจากปัญหาทั้ง 3 เป็นพื้นฐาน กล่าวคือ เกิดจากใจเป็นหลัก มีผลกระตุ้นความรู้สึกรู้สึกคิด และส่งผลมาสู่การกระทำ ดังนั้นเครื่องแสดงศักยภาพคือ สมรรถนะ (Competency) นั้น เกิดจากปัญหาทั้ง 3 ฐานเป็นหลัก ดังที่มีผู้สรุปได้ว่า สมรรถนะเป็นเครื่องวัดศักยภาพของบุคคลที่ประกอบด้วย ทักษะความรู้ (ความคิด) และทัศนคติ (ใจ) ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน รวมถึงพฤติกรรม (กาย) ที่แสดงถึงความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานนั้น ๆ ดังนั้น ความบริบูรณ์ทั้งทางกาย ความคิด และใจ จะช่วยเสริมสร้างให้บุคคลนั้นเป็นผู้มีศักยภาพ เป็นผู้รู้ คือผู้พัฒนาความคิด และเป็นผู้เจริญ คือ ผู้พัฒนาทางด้านร่างกายและจิตใจนั่นเอง

การพัฒนาบุคลากรอาจมีการใช้คำอื่น ๆ ที่มีความหมายในทำนองเดียวกัน อาทิ

“การพัฒนาทรัพยากรบุคคล” “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” หรือ “การพัฒนาคน”

ในความหมายของคำภาษาอังกฤษว่า Human Resource Development หรือเรียกย่อ ๆ ว่า HRD โดยทั่วไปแล้วความหมายของการพัฒนาบุคลากรที่นักวิชาการส่วนใหญ่เห็นตรงกัน คือ

“การจัดประสบการณ์การเรียนรู้อย่างเป็นระบบในห้วงเวลาที่กำหนด เพื่อเพิ่มโอกาสให้บุคลากรในองค์กรมีสมรรถนะสูงขึ้นสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้เป็นผลดีอันเป็นผลต่อการเจริญเติบโตก้าวหน้าของบุคลากรและองค์กร”

การพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development: HRD) เป็นการใช้การฝึกอบรม (Training) การพัฒนาองค์กร (Organization Development) และการพัฒนาอาชีพ (Career Development) อย่างบูรณาการ เพื่อที่จะเพิ่มประสิทธิผลของบุคคลกลุ่มงานและองค์กร การพัฒนาบุคลากรจะช่วยพัฒนาสมรรถนะสำคัญ (Key Competencies) ที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานปัจจุบันและอนาคตได้ โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า (Planned Learning Activities) ช่วยทำให้กลุ่มงานในองค์กรสามารถริเริ่มและจัดการเปลี่ยนแปลง และทำให้

เกิดการประสานกันระหว่างความต้องการขององค์กรกับบุคลากร (สุกัญญา ภาวะประภาส, 2548 อ้างถึงใน สุธีรา ใจดี, 2551, หน้า 7)

ความหมายของคำว่าพัฒนาบุคลากรแตกต่างกันไปตามวัฒนธรรมของแต่ละประเทศ ในประเทศฝรั่งเศส คำว่า “การพัฒนาสังคม” (Social Development) มักใช้เป็นคำแทนคำว่า HRD ในประเทศเยอรมนี สาขาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร หรือ HRD จะเกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมในภาคอุตสาหกรรมผู้ชำนาญการด้านการให้คำปรึกษาและผู้ชำนาญการเรื่องการบริหารงานบุคคลในเนเธอร์แลนด์การพัฒนาบุคลากรจะเกี่ยวกับมาตรการทั้งหลายในเรื่องการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีจัดขึ้นเพื่อสร้างและยกระดับความเชี่ยวชาญของบุคลากรในองค์กร ในประเทศรัสเซีย

การพัฒนาบุคลากรสัมพันธ์กับการได้มาซึ่งบุคลากร การคัดเลือกและฝึกอบรม โดยมีจุดเน้นที่จะบริหารกำลังคนหรือภาพรวมของบุคลากรมากกว่าการช่วยพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล ในสหราชอาณาจักร การพัฒนาบุคลากรประกอบด้วยขั้นตอนและกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการเรียนรู้ขององค์กรและบุคลากร (สุกัญญา ภาวะประภาส, 2548 อ้างถึงใน สุธีรา ใจดี, 2551, หน้า 8)

สมาน รังสิโยภุชณ (2541 อ้างถึงใน สุธีรา ใจดี, 2551, หน้า 8) ได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรว่า หมายถึงเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทักษะ และวิธีการในการทำงานที่จะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

สุปราณี ศรีฉัตรภิมุข (2527 อ้างถึงใน สุธีรา ใจดี, 2551, หน้า 8) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรมหรือการพัฒนาบุคลากรหมายถึง การเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และความชำนาญให้แก่พนักงานในองค์กรจนสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมและทัศนคติที่ค่อนข้างจะถาวรอันจะอำนวยความสะดวกให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และทำให้เขามีความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน

โบแลนด์, สเนล และเชอร์แมน (Bohlander, Snell & Sherman, 2005 อ้างถึงใน สุธีรา ใจดี, 2551, หน้า 8) กล่าวว่าทรัพยากรมนุษย์จะต้องได้รับการเสริมสร้างพัฒนาความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญใน 3 ด้าน คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และความสามารถ (Abilities)

กิลลี่ และเอ็กแลนด์ (Gilley & Eggland, 1989 อ้างถึงใน สุธีรา ใจดี, 2551, หน้า 8) กล่าวว่า พันธกิจของการพัฒนาบุคลากร คือ การจัดให้มีการพัฒนาบุคคล (Individual Development) เพื่อที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน จัดให้มีการพัฒนาอาชีพ (Career Development) เพื่อที่จะเพิ่มผลการปฏิบัติงานในอนาคต และจัดให้มีการพัฒนาองค์กร (Organizational Development) เพื่อที่จะใช้

ประโยชน์สูงสุดจากทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ และผลการปฏิบัติงานที่ปรับปรุงขึ้น ซึ่งทั้งหมดจะนำไปสู่ประสิทธิภาพขององค์กร

ดังนั้น จึงสามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นการช่วยให้บุคลากรได้เกิดการเรียนรู้ และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานควบคู่กันไป โดยวิธีการให้ความรู้หรือวิธีการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรนั้น ๆ มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานสูงขึ้น รวมทั้งการใช้วิธีการจูงใจและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้นำความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและทัศนคติที่ได้รับนั้น ๆ ออกมาใช้ให้เกิดสัมฤทธิ์ผลด้วย (สุริรา ใจดี, 2551, หน้า 7-9)

องค์กรหรือหน่วยงานใด ๆ จะสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพได้ ย่อมจะต้องขึ้นอยู่กับคุณภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ บุคลากรถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการบริหารงาน ซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพนั้นหมายถึง บุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญ และเจตคติที่เหมาะสมกับการปฏิบัติหน้าที่ของแต่ละคน (พนม วัจนสุนทร, 2541, หน้า 4) การเลือกสรรบุคคลเข้าทำงานนั้นก็มุ่งที่จะให้ได้คนดี มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับการทำงานอยู่แล้ว แต่เนื่องจากสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ตลอดจนมีการค้นพบวิทยาการ เทคโนโลยีใหม่ ๆ ด้านการบริหารงานและด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นจึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่บุคลากรที่เราเลือกสรรเข้ามาในตอนแรกที่มีความเหมาะสมในการทำงาน จะกลับกลายเป็นผู้ที่ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือหากพิจารณาในด้านที่ว่า บุคลากรที่เราเลือกสรรนั้นยังไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะไม่เคยทำงานประเภทนั้นมาก่อน เป็นต้น จึงเป็นหน้าที่อย่างหนึ่งขององค์กรคือ การที่จะต้องพัฒนาบุคคลเหล่านี้เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานการพัฒนากำลังคน (Manpower Development) มักจะมีความหมายอยู่ในกรอบของการพัฒนาบุคคลในองค์กรเท่านั้น คือจะเริ่มตั้งแต่การรับคนเข้าทำงานในองค์กร จนกระทั่งบุคคลนั้นออกจากองค์กรไป จุดมุ่งหมายของการพัฒนากำลังคนในองค์กรนั้น ก็เพื่อความมีประสิทธิภาพทักษะในการทำงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงาน อันจะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ในที่สุด

การที่องค์กรต้องการจัดให้มีการพัฒนากำลังคนขององค์กรนั้น เกิดจากปัจจัยหลายประการกล่าวคือ

1. การเปลี่ยนแปลงองค์กร องค์กรทุกองค์กรย่อมมีการเคลื่อนไหวและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ การเปลี่ยนแปลงอาจเป็นไปในทางเสื่อมลงหรือก้าวหน้าก็ได้ ถ้าเป็นไปในทางเสื่อมลงก็จำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคคลให้สอดคล้องกับการเปลี่ยน คือสาเหตุของการเสื่อมโทรมเกิดจากตัวบุคคลในองค์กร ก็จะต้องฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลในองค์กร ให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้นเพื่อแก้ปัญหาการเสื่อมโทรมขององค์กร แต่ถ้าเปลี่ยนแปลงไปในทางก้าวหน้า เช่น องค์กรเจริญเติบโตขึ้นมี

การขายตัวขององค์กร มีการให้บริการและสินค้าเพิ่มขึ้น องค์กรจะต้องปรับโครงสร้าง และรับคนเพิ่มเพื่อให้การบริหารมีความคล่องตัว จำเป็นต้องมีการพัฒนาเทคนิคทางการบริหารของตัวผู้บริหาร มีการเลื่อนตำแหน่งที่ต้องการ การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะในการบริหารงานให้เหมาะสมกับฐานตำแหน่งที่เพิ่มพูนขึ้น หรือมีการรับคนใหม่ก็ต้องฝึกอบรมให้ทราบถึงวิธีการทำงานลักษณะของงาน และรู้จักองค์กรให้ดียิ่งขึ้น

2. การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีปัจจุบันการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีได้เจริญรุดหน้าไปมาก โดยเฉพาะด้านเครื่องจักรและคอมพิวเตอร์ องค์กรจึงจำเป็นต้องนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร จึงก่อให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้มีความรู้ความสามารถและทักษะเหมาะสมที่จะปฏิบัติงานร่วมกับเครื่องจักรกลใหม่ๆ เหล่านั้น เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กร เป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง

3. สภาพแวดล้อมภายนอก คือสภาพของสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ซึ่งเข้ามามีผลกระทบต่อองค์กรมาก องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมเหล่านี้ เพื่อความอยู่รอดขององค์กรเอง หรือให้ได้รับความกระทบกระเทือนน้อยที่สุด เช่น เมื่อเกิดสภาพเศรษฐกิจตกต่ำ องค์กรไม่ต้องการจ้างคนเพิ่ม แต่ก็ยังจำเป็นต้องพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี เช่น นำเอาเครื่องจักรใหม่ๆ หรือคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ องค์กรจึงต้องจำเป็นต้องใช้วิธีการฝึกอบรมบุคลากรที่มีอยู่เดิมของ องค์กรให้มีความรู้ความชำนาญเหมาะสมกับเทคโนโลยีนั้น โดยไม่ต้องรับคนเพิ่มเติม

4. พฤติกรรมของบุคคลในองค์กร พฤติกรรมหมายถึง กริยาอาการที่แสดงออกเมื่อเผชิญกับสิ่งเร้าจากภายนอก การแสดงออกนั้นอาจเกิดจากอุปนิสัยที่ได้สะสม หรือจากความเคยชินอันได้รับจากประสบการณ์ หรือการศึกษาอบรม พฤติกรรมที่แสดงออกอาจเป็นไปในทางลัดยตาม หรือต่อต้าน และอาจเป็นไปในทางที่เป็นคุณหรือโทษต่อเจ้าของพฤติกรรมเอง หรือต่อสภาพแวดล้อมและเพื่อนร่วมงานได้ โดยธรรมชาติแล้วคนมีความต้องการอยู่เสมอ และจะแสวงหาวิถีทางที่จะบรรลุนั้น เมื่อได้รับการตอบสนองแล้วก็จะเกิดความต้องการใหม่ ๆ ขึ้นอีกอย่างไม่มีที่สิ้นสุดความต้องการของมนุษย์นี้เองที่เป็นผลให้เกิดพฤติกรรมต่าง ๆ ขึ้นสำหรับในการทำงานในองค์กรแล้ว ความต้องการของคนคือ ต้องการความมั่นคง ความพอใจในงาน โอกาสก้าวหน้าในงาน การได้รับการยกย่องนับถือ การมีผู้บังคับบัญชาที่สามารถ การได้รับค่าจ้างโดยชอบธรรมความเสมอภาค ความต้องการเหล่านี้สามารถตอบสนองได้ และการพัฒนาบุคคลที่เป็นเครื่องมือสำคัญอันหนึ่งที่จะช่วยตอบสนองความต้องการดังกล่าวของบุคคลได้ เพราะการพัฒนาบุคคลจะช่วยใหบุคคลมีความรู้ ความชำนาญและเจตคติที่ดีขึ้น มีโอกาสที่จะก้าวหน้าในงาน เป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ร่วมงานและบรรลุนความต้องการต่าง ๆ ในที่สุด

ความมุ่งหวังในการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร มีเป้าหมายสูงสุด คือ การเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ความชำนาญงาน (Skill) และ เจตคติ (Attitude) ของบุคลากรให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเป็นไปในทางที่สอดคล้องกับองค์กร ซึ่งจะมีผลดีต่อทั้งสองฝ่ายคือทั้งองค์กรและต่อตัวบุคคลเอง องค์กรได้รับประโยชน์ที่บุคลากรในองค์กรได้รับ

1. ผลผลิตเพิ่มสูงขึ้น เพราะพนักงานมีฝีมือและความชัดเจนในงานมากขึ้น
2. ลดข้อผิดพลาดให้น้อยลง ประหยัดเวลาวัสดุอุปกรณ์ และต้นทุนการผลิต
3. ช่วยให้มีระบบวิธีการปฏิบัติงานดีขึ้น
4. ลดอุบัติเหตุในการทำงาน
5. ช่วยให้มีการนำเอาวัสดุอุปกรณ์ และเครื่องจักรที่ทันสมัยมาใช้ในการผลิตเพื่อให้

องค์กรก้าวทันกับความเจริญในด้านต่าง ๆ

6. ช่วยแบ่งเบาภาระการควบคุมงานของผู้บังคับบัญชา

ความหมายของการพัฒนาบุคลากร ศุภชัย ยาวะประภาษ และคณะ (2546, หน้า 174-184) ได้เขียนไว้ว่าการพัฒนาบุคลากรหมายถึงอะไร โดยทั่วไปแล้วความหมายของการพัฒนาบุคลากรที่นักวิชาการส่วนใหญ่เห็นตรงกันคือ

“การจัดประสบการณ์การเรียนรู้อย่างเป็นระบบในห้วงเวลาที่กำหนด เพื่อเพิ่มโอกาสให้บุคลากรในองค์กรมีสมรรถนะสูงขึ้นสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้เป็นผลดีอันเป็นผลต่อการเจริญเติบโตก้าวหน้าของบุคลากรและองค์กร”

การพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development: HRD) เป็นการฝึกอบรม (Training) การพัฒนาองค์กร (Organization Development) และการพัฒนาอาชีพ (Career Development) อย่างบูรณาการ เพื่อที่จะเพิ่มประสิทธิผลของบุคคลกลุ่มงานและองค์กร การพัฒนาบุคลากรจะช่วยพัฒนาสมรรถนะสำคัญ (Key Competencies) ที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานปัจจุบันและอนาคตได้ โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า (Planned Learning Activities) ช่วยทำให้กลุ่มงานในองค์กรสามารถเริ่มและจัดการเปลี่ยนแปลง และทำให้เกิดการประสานกันระหว่างความต้องการขององค์กรกับบุคลากร

คำจำกัดความของการพัฒนาบุคลากร ตามที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ มีความแตกต่างกันตามความคิดเห็นในแง่ขอบเขตของความหมาย และวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากรดังนี้

สัณห์ชัย สีชมรังสี (2530, หน้า 7) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการวางแผน เพื่อจัดให้บุคลากรในองค์กร ได้มีความรู้และสภาวะอันจะทำให้สามารถทำงานได้ ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

จิตตินันท์ เฉชะคุปต์ (2546, หน้า 5) ได้จำแนกความหมายทั่วไปของการพัฒนาบุคลากรตามธรรมชาติของนักวิชาการต่าง ๆ เป็น 3 กลุ่มคำนิยาม คือ

1. การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีในอันที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญ และทัศนคติ

2. การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินความพยายามใดที่จะทำให้สมรรถภาพเชิงสร้างสรรค์ของบุคคลแต่ละคน สอดคล้องกับงานในหน้าที่ที่บุคคลนั้นต้องทำ

3. การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการที่เสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีในการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

พะยอม วงศ์สารศรี (2534, หน้า 193 อ้างถึงใน ประพนธ์ ยัมสกุลกาญจน์, 2544, หน้า 13) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า เป็นการดำเนินการเพื่อการเพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบ ให้มีคุณภาพ ประสบความสำเร็จ เป็นที่น่าพอใจแก่องค์กร สำหรับบุคลากรในภาครัฐ ซึ่งมีอยู่ในทั้งในกระทรวง ทบวง กรม ในส่วนกลาง หรือส่วนภูมิภาคและที่สำคัญองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั่วประเทศ เป็นกลไกสำคัญของรัฐบาล ในการบริหารราชการแผ่นดินและพัฒนาประเทศให้ประสบความสำเร็จ ทุกรัฐบาลจึงถือเป็นนโยบายสำคัญที่จะหาทางปฏิบัติราชการให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ รวมทั้งการพัฒนาทัศนคติที่ถูกต้องในการทำงานด้วย

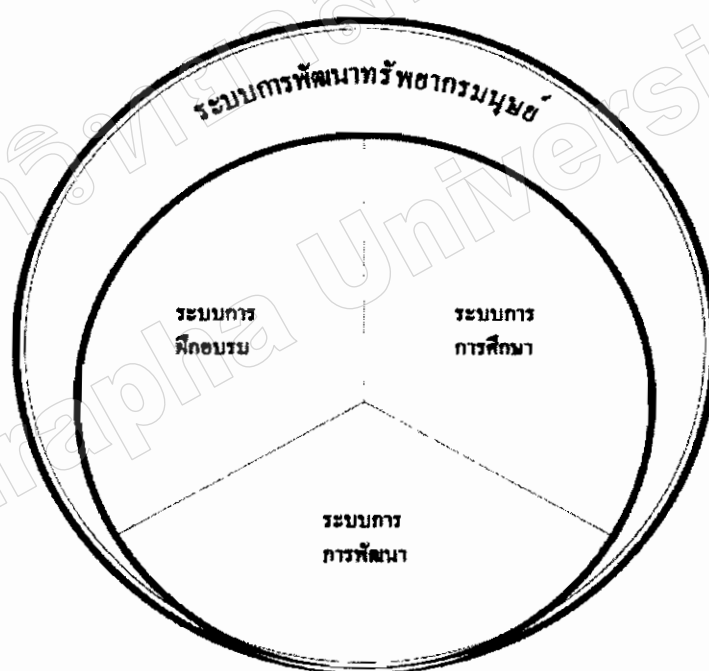
แนดเลอร์ (Nadler, 1980, pp. 4-5) อธิบายว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องของการนำกิจกรรมการพัฒนามาใช้กับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพื่อให้เกิดผลในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ยังได้แบ่งกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ คือ

1. การฝึกอบรม (Training) มีจุดเน้นที่งานของพนักงานในขณะนั้นที่ต้องการเรียนรู้และมีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการยกระดับความสามารถในการทำงาน เพื่อมุ่งให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ ได้หรือทำงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถที่มีความยากมากยิ่งขึ้นโดยเมื่อผ่านการฝึกอบรมไปแล้ว จะสามารถนำไปความรู้ไปใช้ได้ทันที หรือมีพฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการขององค์กร

2. การศึกษา (Education) แนดเลอร์ อธิบายว่าจุดเน้นของการศึกษา ก็เพื่อเตรียมพนักงานให้มีความพร้อมที่จะงานเฉพาะกิจ หรือกลุ่มงานบางอย่างตามความต้องการขององค์กรในอนาคต

แต่จะแตกต่างจากการฝึกอบรม เนื่องจากเป็นการเตรียมเรื่องงานในอนาคตที่แตกต่างไปจากงานปัจจุบัน การศึกษาที่องค์กรใช้เสมอ ๆ ก็เพื่อเตรียมพนักงานเพื่อนการเลื่อนตำแหน่งงาน หรือทำงานในหน้าที่ใหม่ การศึกษามักจะดำเนินการ โดยใช้ระยะเวลาที่ยาวนาน ซึ่งจะต้องมีการกำหนดเป็นแผนพัฒนาที่ชัดเจนรองรับ เพื่อไม่ให้เกิดความสูญเปล่า เนื่องจากการลงทุนอย่างหนึ่งขององค์กร ในการเตรียมพนักงานของตนให้มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์กรในอนาคต

3. การพัฒนา (Development) จุดเน้นของการพัฒนาอยู่ที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามความต้องการขององค์กรที่ต้องการเติบโต มีการเปลี่ยนแปลงไม่หยุดนิ่ง การพัฒนา มีความเกี่ยวข้องกับการจัดโปรแกรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และประสบการณ์แก่บุคลากรขององค์กรเพื่อให้พนักงานเหล่านั้นมีความพร้อมที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตามความต้องการขององค์กรนั่นเอง



ภาพที่ 3 ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการตัดสินใจ และการปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงานเพื่อให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ที่จะส่งสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กรกระบวนการต่าง ๆ ที่สัมพันธ์เกี่ยวข้อง ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทนสวัสดิการและ

ผลประโยชน์เกื้อกูลสุขภาพและความปลอดภัย พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ การพัฒนาองค์การ ตลอดจนการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ (สุนันทา เกาหันันท์, 2542, หน้า 5)

หากพิจารณาความหมายของการพัฒนาบุคลากรข้างต้น อาจกล่าวได้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นการช่วยให้บุคลากรได้เกิดการเรียนรู้ (Learning) และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานควบคู่กันไปโดยวิธีการให้ความรู้หรือวิธีการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรนั้น ๆ มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานสูงขึ้น รวมทั้งการใช้วิธีการจูงใจและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้นำความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและทัศนคติที่ได้รับนั้น ๆ ออกมาใช้ให้เกิดสัมฤทธิ์ผลด้วย

สรุป หัวใจหลักความสำเร็จขององค์กร คือการใช้ทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวขับเคลื่อนองค์กร โดยอาศัยความรู้ ความสามารถ และประสิทธิภาพ ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งจำเป็นต่อประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างมาก กล่าวคือ การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะทำให้บุคลากรในองค์กร เกิดการพัฒนาด้านความคิด เพิ่มพูนความรู้ด้านทฤษฎีเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน นำไปสู่ความสำเร็จ ต่อไป

ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

สุกชัย ยาวะประภาษ (2546, หน้า 174-184) ได้เขียนไว้ว่า หากหน่วยงานภาครัฐสามารถสรรหาและคัดเลือกคนที่มีสมรรถนะที่ต้องการได้แล้ว เหตุใดจึงต้องมีการพัฒนาบุคลากร ประเด็นนี้ โอ เกลน สตาลท์ ปราชญ์ด้านการบริหารงานบุคคลภาครัฐ ชี้ให้เห็นถึง ความจำเป็นที่จะต้องมีการจัดฝึกอบรมบุคลากรภาครัฐ ไว้ดังนี้

1. คนถูกสรรหา และคัดเลือกเข้ามาทำงานโดยคำนึงถึงลักษณะงานที่กว้างมากกว่าที่จะคัดเลือกเข้ามาเพื่อทำงานเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่ง งานบางงานกระจายอยู่ในส่วนต่าง ๆ ทั่วหน่วยงานจึงจำเป็นต้องสร้างความคุ้นเคยกับงานของหน่วยงานบางแห่ง หรือบางแผนก ทำให้ต้องมีการปฐมนิเทศ และฝึกอบรม

2. โครงการของหน่วยงานของรัฐมักไม่อยู่นิ่ง แต่มักเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและแนวทางที่เร็วที่สุดที่จะปรับบุคลากรให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นคือการจัดฝึกอบรมอย่างมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนให้แก่บุคลากรทั้งหลายของหน่วยงาน

3. อาชีพจำนวนมากเป็นอาชีพที่จำกัดเฉพาะในงานภาครัฐ (ตำรวจ พนักงานดับเพลิง ผู้ประเมินภาษี ผู้ตรวจสอบอาหาร พนักงานไปรษณีย์ วิศวกรสุขาภิบาล นักสังคมสงเคราะห์ ฯลฯ) ดังนั้นทักษะเฉพาะที่จำเป็นสำหรับงาน หรืออาชีพนั้นจึงไม่มีการสอนในสถานศึกษาทั่วไป ทำให้ต้องมีการจัดฝึกอบรม

4. สาขาอาชีพต่าง ๆ มักพัฒนาเปลี่ยนไป แพทย์ วิศวกร นักบัญชี หรือแม้กระทั่งนักตรวจรูป ยังมีการปรับเปลี่ยนไป การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่ช่วยให้บรรดาผู้เชี่ยวชาญทั้งหลายสามารถพัฒนาตนเองให้ทันกับวิทยาการที่เปลี่ยนไป และช่วยให้ไม่จำกัดตัวเองอยู่ในแวดวงแคบ ๆ

5. การพัฒนาทักษะของบุคลากรที่มีอยู่ให้สามารถทำงานได้ เป็นวิธีการที่เหมาะสมกว่าการหวังพึ่งการสรรหา และคัดเลือกเพื่อให้ได้คนที่มีทักษะที่จำเป็น

6. การฝึกอบรมผ่านวิธีการต่าง ๆ ตั้งแต่การบรรยาย การอ่านหนังสือที่น่าสนใจ การสัมมนา การประชุมทางวิชาการ การดูภาพยนตร์ หรือวิธีการฝึกอบรมอื่น ๆ ช่วยกระตุ้นให้เกิดความตื่นตัวในงานได้มากกว่าการปล่อยให้บุคลากรเรียนรู้จากการลองผิดลองถูกด้วยตนเอง

7. การสร้างความเป็นปึกแผ่นและการประสานงานในหน่วยงานจะเกิดขึ้นได้เมื่อบุคลากรเข้าใจเป้าหมาย และภาระหน้าที่ของหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งดำเนินการอย่างเป็นระบบ และด้วยวิธีการที่จะสร้างความมั่นใจ ความนับถือซึ่งกันและกันของบุคลากรในองค์กร

8. การฝึกอบรมมักทำให้องค์การต่าง ๆ แตกต่างกันในมิติต่าง ๆ ของคุณภาพบุคลากร ดังเช่น ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน และระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ รวมทั้งความรู้เรื่องงานมารยาทในการทำงาน และทัศนคติต่อสาธารณะ ผลประโยชน์ในการทำงาน ทักษะ และความเร็วในการปฏิบัติงาน

9. การฝึกอบรมต้องทำอย่างระมัดระวัง การวางแผนเตรียมการ และคิดอย่างรอบคอบ มิฉะนั้นอาจนำมาซึ่งความสูญเสียมากกว่าประสิทธิภาพความยุ่งเหยิงมากกว่าความเป็นระเบียบ สิ่งที่ สตาลท์ กล่าวไว้เมื่อ 30 กว่าปีมาแล้วยังเป็นจริงอยู่ในปัจจุบัน ยิ่งกว่านั้นปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ มุ่งพัฒนาสู่การเป็นองค์กรที่เรียนรู้ (Learning Organization) องค์กรยังมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคลากร เนื่องจากความสามารถในการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรหนึ่ง ๆ เป็นเงื่อนไขแห่งความสำเร็จขององค์กรนั้นและเป็นวิธีการที่ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน (Competitive Advantage) หรือมีขีดความสามารถในการแข่งขันสูงกว่าองค์กรอื่น ๆ

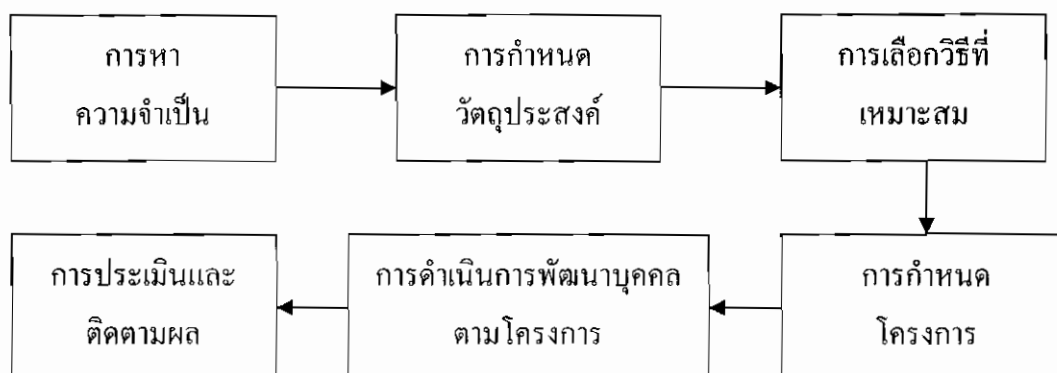
สรุป การพัฒนาบุคลากรเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ให้ทันสมัย ทันต่อเหตุการณ์ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาทั้งโครงสร้างการทำงาน การปฏิบัติงาน ระเบียบ กฎหมาย จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาให้มีความพร้อมเพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ต่าง ๆ

กระบวนการพัฒนาบุคลากร

กระบวนการพัฒนาบุคลากร หมายถึง ขั้นตอนในการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายที่กำหนดไว้

การพัฒนาบุคคล เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารที่มีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด กับนโยบายของหน่วยงาน ลักษณะของงานและเป้าหมายของหน่วยงาน และของผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้น ในการดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคล ควรดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้ (ธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์, 2531, หน้า 633-634)

1. การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคคล (Personnel Development Needs) หมายถึง การหาข้อมูลและวิเคราะห์ปัญหาของหน่วยงาน เพื่อหาทางแก้ไขด้วยการพัฒนาบุคคลในหน่วยงานนั้น เช่น ปัญหาการปฏิบัติงานผิดพลาดมากล่าช้า ข้าราชการขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ขาดความรู้ ความเข้าใจในนโยบาย กฎระเบียบที่ออกมาใหม่ หรือไม่มีความรู้ที่จะใช้เครื่องมือสมัยใหม่ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) เมื่อทราบปัญหาความจำเป็นหรือความต้องการในการพัฒนาบุคคลแล้ว ก็เริ่มดำเนินการด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ว่าจะพัฒนาบุคคลเพื่อแก้ไขปัญหา หรือเพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างไร ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ เจ้าหน้าที่
3. การเลือกวิธีการ (Methods) ที่เหมาะสมว่าจะดำเนินการด้วยวิธีใด เช่น ฝึกอบรม สัมมนา ส่งไปดูงานหรือศึกษาดูงานต่างประเทศ หรือโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน โดยพิจารณาว่าวิธีใดจะได้ผลรวดเร็วและคุ้มค่าที่สุด ซึ่งจะต้องคำนึงถึงลักษณะของปัญหาและวิธีการแก้ไข จำนวนบุคคลที่จะต้องพัฒนา ระยะเวลา งบประมาณและข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ด้วย
4. การกำหนดโครงการ ในที่นี้หมายถึง การจัดทำรายละเอียดของการพัฒนาบุคคลในแต่ละเรื่องว่าจะดำเนินการอย่างไร เช่น ถ้าจะใช้วิธีการฝึกอบรมสัมมนา ก็ต้องกำหนดเนื้อหาวิชา วิทยากร สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ และงบประมาณที่จะใช้ หรือถ้าจะใช้วิธีส่งคนไปดูงานหรือศึกษาต่อ ก็ต้องจัดทำโครงการรายละเอียด เหตุผล ความจำเป็น พร้อมทั้งกำหนดหรือจัดหาแหล่งทุน
5. การดำเนินการพัฒนาบุคคลตามโครงการที่กำหนดหรือจัดทำขึ้น เช่น จัดให้มีการฝึกอบรม หรือสัมมนา หรือประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) หรือจัดส่งคนไปดูงาน และศึกษาตามโครงการที่ได้รับอนุมัติ
6. การประเมินผล และติดตามผลการพัฒนาบุคคลที่ได้ดำเนินการไปแล้วว่าได้ผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด มีปัญหา อุปสรรค หรือข้อขัดข้องประการใดบ้าง รวมทั้งการติดตามดูว่าหน่วยงาน และบุคคลนั้นได้รับประโยชน์จากโครงการที่ดำเนินการไปแล้วเพียงใด คุ้มค่าหรือไม่



ภาพที่ 4 ขั้นตอนในการดำเนินการพัฒนาบุคคล (ธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์, 2531, หน้า 633-634)

สรุป การพัฒนาบุคลากรต้องอาศัย กระบวนการเป็นขั้นตอน มีวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นเป้าหมาย เพื่อวางแผนในการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้อง กับความสามารถของแต่ละบุคคลอย่างเหมาะสม โดยมีการประเมินผลและติดตามผลการพัฒนาบุคลากรเพื่อทราบถึงปัญหา อุปสรรค และประโยชน์ที่ได้รับ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรต่อไป

กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในสถาบันหรือองค์กรต่าง ๆ มีหลักการ วัตถุประสงค์ และลักษณะการดำเนินการที่คล้ายคลึงกัน แต่ลักษณะการจัดและวิธีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับสภาพการณ์และความต้องการ หรือความจำเป็นของสถาบันหรือองค์กรนั้น มีหลายกิจกรรม ซึ่งเมื่อนำมาผสมผสานกันแล้ว สามารถประมวลออกมาเป็นกิจกรรมหลักที่สำคัญหลายกิจกรรม ได้แก่

1. การศึกษาต่อ

การศึกษาต่อเป็นรากฐานสำคัญที่สุดประการหนึ่ง ในการสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้า และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ตลอดช่วยชีวิต ตั้งแต่การวางรากฐานพัฒนาการของชีวิตแต่แรกเกิด การพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถด้านต่าง ๆ ที่จะดำรงชีพและประกอบอาชีพได้อย่างมีความสุข รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง รวมเป็นพลังสร้างสรรค์การพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนได้ โดยเฉพาะเมื่อประเทศไทยจะต้องเข้าสู่วงจรของกระแสโลกาภิวัตน์ที่มีการแข่งขันสูง พลังอำนาจของชาติจะเกิดขึ้นก็ด้วยพลังอำนาจของคนที่มีความรู้เท่านั้น การศึกษาจึงมีความสำคัญสูงสุดในการสร้างชาติ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2540, หน้า 6 อ้างถึงใน เคนดวง คำตรง, 2544, หน้า 31) และจะเห็นได้จากเป้าหมายด้านหนึ่งที่มุ่งบรรลุวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรของประเทศ ก็คือเพิ่มคุณภาพการจัดการศึกษาทุกระดับ โดยเฉพาะการขยายการศึกษาขั้นพื้นฐาน 9 ปี แก่เด็กวัยเรียนทุกคน และการเตรียมขยายการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็น 12 ปี รวมทั้งได้มีการฝึกอบรม ครู อาจารย์ทุกคนอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2540, หน้า 4 อ้างถึงใน เคนดวง คำตรง, 2544, หน้า 31)

“การศึกษา” ตามความหมายของระเบียบว่าด้วยการให้ข้าราชการไปศึกษา ฝึกอบรมและดูงานต่างประเทศ พ.ศ. 2512 ได้อธิบายไว้ว่า ศึกษา หมายความว่า การเพิ่มพูนความรู้ด้วยการเรียนหรือการวิจัย ตามหลักสูตรของสถาบันการศึกษา หรือสถาบันวิชาชีพ เพื่อให้ได้มาซึ่งปริญญา หรือประกาศนียบัตรวิชาชีพตามกฎหมาย ก.พ. ว่าด้วยการศึกษานั้น ๆ และหมายความรวมถึงการฝึกฝนภาษา การรับคำแนะนำก่อนเข้าศึกษาและฝึกอบรม หรือการดูงานที่เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหรือต่อจากการศึกษานั้น ๆ ด้วย (ลินจี่ หะวานนท์, 2518, หน้า 2 อ้างถึงใน จุฑา สุทธาภาศ, 2543, หน้า 38)

การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อเป็นโครงการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถของบุคลากรในองค์กร โดยให้การศึกษาเพิ่มเติมหรือต่อเนื่อง ทั้งในระยะยาวและระยะสั้น เช่น การเรียนต่อระดับปริญญาโท โดยใช้งบประมาณขององค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องมีวิธีการติดตามเอาใจใส่ในขณะที่เรียนและหลังจากเรียนหรือศึกษา โดยใช้วิธีการติดตามผลและวัดผลการฝึกอบรมหรือการศึกษาเมื่อเสร็จสิ้นการให้การศึกษา (สมชาติ กิจขรรจง และอรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, 2539, หน้า 10)

แนวทางเลือกที่เกี่ยวกับการศึกษามีหลายทางเลือกซึ่ง อุดม เชือกวิงส์ (2529, หน้า 20-22) ได้ศึกษาเปรียบเทียบความหมายของการศึกษาประเภทต่าง ๆ แบ่งได้ 10 ความหมาย ได้แก่

1. การศึกษานอกระบบโรงเรียน (Non-Formal Education) เป็นการศึกษาที่จัดขึ้นนอกเหนือไปจากการศึกษาในระบบโรงเรียน ไม่ว่าการศึกษานั้นจะจัดขึ้นเป็นกิจกรรมการศึกษาโดยเฉพาะ หรือเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมอื่นที่มุ่งให้รู้จักแก้ปัญหา ยึดอาชีพ หรือพัฒนาความรู้เฉพาะอย่างตามความต้องการและความสนใจของพลเรือน

2. การศึกษาในระบบโรงเรียน (Formal Education) หมายถึง ระบบการศึกษาที่ สถาบันทางการศึกษารับผิดชอบอยู่โดยตรง เช่น โรงเรียน วิทยาลัย มหาวิทยาลัย ในการศึกษาแบบนี้จะมีการเรียนรู้โดยการแบ่งอายุของนักเรียน การกำหนดพื้นฐานความรู้ การจัดขั้นตอนเป็นประถมศึกษา มัธยมศึกษา อุดมศึกษา อาชีวศึกษา มีการให้วุฒิปัตร ปริญญาบัตรแก่ผู้สำเร็จขั้นตอนต่าง ๆ โดยการวัดและการประเมินผล ผู้ที่ถูกคัดเลือกให้ผ่านจะกระทำเป็นระบบ

3. การศึกษาแบบธรรมชาติวิสัย (Informal Education) หมายถึง กระบวนการศึกษาตลอดชีวิตที่บุคคลได้รับและสะสมความรู้ ทักษะ ทักษะคิด และความเข้าใจจากประสบการณ์ในชีวิตประจำวันและสิ่งแวดล้อม ได้แก่ ครอบครัว การทำงานและการเล่นตัวอย่าง และทัศนคติของครอบครัว เพื่อนการเดินทาง การอ่านหนังสือพิมพ์ การฟังวิทยุหรือชมโทรทัศน์ โดยทั่วไปแล้วการศึกษาแบบธรรมชาติวิสัยไม่มีการจัดระบบและไม่มีแบบแผน แต่มีความสำคัญเป็นอย่างมากในการเรียนรู้ทั้งหมดของบุคคลแต่ละคนแม้แต่บุคคลที่ถือว่าเป็นผู้ที่เข้าโรงเรียนแล้ว

4. การศึกษาผู้ใหญ่ (Adult Education) คือ ประสบการณ์เรียนรู้ทั้งหลายที่จัดขึ้นให้แก่ประชาชนที่พ้นเกณฑ์บังคับตามพระราชบัญญัติประถมศึกษาของระบบการเรียนการสอนในโรงเรียนภาคปกติ

5. การศึกษาต่อเนื่อง (Continuing Education) หมายถึง กิจกรรมทางการศึกษาที่จัดขึ้นสำหรับประชากรที่ได้รับการศึกษาแล้วระดับใดระดับหนึ่ง หรือในช่วงเวลาใดช่วงเวลาหนึ่ง และจัดกิจกรรมทางการศึกษาให้บุคคลนั้นสามารถศึกษาต่อเนื่องได้ ตามแนวความคิดการศึกษาตลอดชีวิต

6. การศึกษาตลอดชีวิต (Lifelong Education) คือ การศึกษาที่จัดให้โดยไม่จำกัดระยะเวลาและสถานที่ เป็นการศึกษาที่ต้องการเป็นหลักในการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนให้มากขึ้นโดยไม่คำนึงถึงว่าจะจัดที่ไหน เมื่อไร และอย่างไร เป็นการศึกษาที่ไม่เน้นเฉพาะเนื้อหาทางวิชาการเท่านั้น แต่รวมถึงการศึกษาทางด้านอาชีพ การอยู่ดีกินดี การพัฒนาด้านการรักสวรั้งงาน และการใช้วิจารณ์ญาณในการตัดสินใจ

7. มูลสารศึกษา (Fundamental Education) หมายถึง การศึกษาสายสามัญขั้นต่ำสุดสำหรับประเทศที่กำลังพัฒนา

8. การศึกษาชุมชน (Community Education) หมายถึง แนวความคิดทางการศึกษาที่มีวัตถุประสงค์ในการกระตุ้นและแนะแนวทางให้ชุมชนช่วยตนเอง เพื่อให้เกิดการพัฒนาชุมชนอย่างสมดุลในทุก ๆ ด้าน

9. การศึกษาภาคขยาย (Extension Education) หมายถึง กิจกรรมทางการศึกษาที่จัดขึ้นเป็นภาคขยายของการศึกษาในระบบโรงเรียนให้แก่ประชาชนที่อยู่นอกอาณาบริเวณสถาบันทางการศึกษา

10. การศึกษาต่อ (Further Education) คำนี้ในปัจจุบัน หมายถึง การศึกษาต่อซึ่งส่วนมากเป็นการศึกษาต่อในระบบโรงเรียน

การพัฒนาบุคลากร โดยการศึกษาต่อมีแนวทางการปฏิบัติได้หลายกรณี มีดังนี้ คือ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2533, หน้า 315-316 อ้างถึงใน รัชพร มงคลการ, 2546)

1. ให้ศึกษาต่อโดยไม่มีผลกระทบต่องานประจำ เช่น การศึกษาทางไปรษณีย์ของกรมการศึกษานอกโรงเรียน การศึกษาตามหลักสูตรสัมฤทธิ์ผลประกาศนียบัตรและชั้นปริญญาของสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ส่วนดีของการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เข้ารับการศึกษาลักษณะนี้คือ เวลาสำหรับการศึกษาจะไม่มีผลกระทบต่อเวลาปฏิบัติงาน แต่ข้อสำคัญการศึกษารูปแบบนี้จะต้องเป็นไปเพื่อเสริมการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า การศึกษารูปแบบนี้สำเร็จประโยชน์ได้อย่างแท้จริง หากการศึกษาที่เรียนมาสามารถทำให้สำเร็จการศึกษาได้ประโยชน์ใน

การเลื่อนตำแหน่งงาน และองค์การก็จะได้ประโยชน์จากความรู้ความสามารถที่เพิ่มขึ้นของบุคลากรนั้นด้วย

2. ให้การศึกษาต่อเต็มเวลาในสถาบันการศึกษาทั่วไปในประเทศและต่างประเทศ โดยองค์การอนุญาตให้ศึกษาเต็มเวลาได้ คือ

2.1 ให้การศึกษาต่อความประสงค์ของบุคลากรเต็มเวลาภายในประเทศหรือภายนอกประเทศ โดยให้ได้รับเงินเดือนและมีเงื่อนไขด้านระยะเวลาในการศึกษา และเวลาในการปฏิบัติงานให้กับองค์การหลังเวลาสำเร็จการศึกษา

2.2 ให้ศึกษาต่อตามความประสงค์ของบุคลากรเต็มเวลาภายในและภายนอกประเทศ โดยจ่ายเงินเดือนและมีเงื่อนไขการกลับเข้ารับทำงานในองค์การเดิม

2.3 ให้การศึกษาต่อความประสงค์ของบุคลากรเต็มเวลาภายนอกประเทศ โดยได้รับทุนการศึกษาจากองค์การมูลนิธิหรือทุนส่วนตัว และได้รับเงินเดือนเต็ม ซึ่งมีเงื่อนไขระยะเวลาการศึกษาต่อรวมทั้งระยะเวลาการกลับเข้าปฏิบัติงาน

2.4 ให้ศึกษาต่อตามความประสงค์ของบุคลากรเต็มเวลาในประเทศและต่างประเทศ องค์การอาจจัดสรรทุนการศึกษาในสาขาที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในองค์การ แล้วเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงตามที่องค์การกำหนดสมัครทุน เมื่อผู้สมัครผ่านการคัดเลือกแล้วจะได้รับทุนการศึกษาต่อ ทุนการศึกษาจะกำหนดระยะเวลาการให้ทุนและมีเงื่อนไขการปฏิบัติของผู้รับทุนอย่างไรขึ้นอยู่กับองค์การเจ้าของทุนนั้น

3. ให้ศึกษาต่อบางเวลา องค์การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับการพัฒนาตนเอง โดยการให้การศึกษาต่อในบางส่วนของเวลาทำงาน สถาบันการศึกษาหลายแห่งเปิดโอกาสให้ผู้เรียน ได้บางเวลา (Part Time) เมื่อองค์การได้ใช้ดุลยพินิจในการพิจารณาและเห็นประโยชน์ ย่อมสามารถอนุญาตให้บุคลากรได้รับการศึกษาในบางส่วนของเวลาปฏิบัติงาน โดยอาจกำหนดเงื่อนไขของการลาศึกษาต่อไว้ก็ได้

อุบลรัตน์ จิตลานนท์ (2533, หน้า 170 อ้างถึงใน เล่นดวง คำตรง, 2544, หน้า 32) พบว่า ในด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับอาชีพครูอันดับแรกพบว่า ผู้บริหารและอาจารย์เห็นว่าอาชีพครูอาจารย์เป็นอาชีพที่มีโอกาสแสวงหาความรู้อยู่เสมอ แม้แต่ข้าราชการเองก็เห็นความสำคัญของการที่จะไปศึกษาต่อ

ภิญโญ สาร (2520, หน้า 25 อ้างถึงใน เล่นดวง คำตรง, 2544, หน้า 32) ได้ให้ความคิดเห็นว่าการส่งข้าราชการไปศึกษาต่อเป็นกิจกรรมสำคัญประการหนึ่งในกระบวนการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่โดยเฉพาะบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ทางการศึกษา ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงเกี่ยวกับการให้การศึกษาอบรม “คน” ซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของประเทศทั้งในด้านการศึกษา สังคม

และการเมืองให้มีคุณภาพ ปัญหาที่เคยได้ทราบมาคือ ปัญหาเกี่ยวกับความรู้ของครูซึ่งปรากฏว่า ในระยะแรกที่ครูสำเร็จการศึกษาจากสถานศึกษาต่าง ๆ มาทำงานการสอน ครูมีคุณภาพสูงเท่ากับ วุฒิที่รับการศึกษามา แต่ต่อมาคุณภาพและความรู้ลดลง เมื่อนานไปจะเหลือเพียงระดับชั้นที่ครู สอนอยู่เท่านั้น ดังนั้นบุคลากรที่เกี่ยวข้องทางการศึกษาคงจะต้องได้ความรู้เพิ่มเติมเสมอ

สรุป การส่งเสริม และสนับสนุน ให้บุคลากร ศึกษา ต่อ เป็นการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถนำความรู้ที่ได้มา ประยุกต์ใช้กับการทำงานของตนเองได้อย่างเหมาะสม อีกทั้งใน ปัจจุบัน ราชการยังได้ สร้างขวัญกำลังใจ ให้บุคลากรได้มีการพัฒนาตนเองในด้านการศึกษา โดยการ กำหนดอัตรา เงินเดือน ให้แก่ บุคคลผู้จบ การศึกษา ระดับ ปริญญา ตรี โท และ ปริญญาเอก ในอัตราที่เหมาะสมกับ สภาพเศรษฐกิจ ในปัจจุบัน และยังสามารถนำมาใช้เพิ่มคุณวุฒิ ในการปรับ ตำแหน่งเลื่อนระดับ ได้อีกด้วย จึงทำให้ เป็นแรงกระตุ้นส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานมีความ กระตือรือร้น ที่จะพัฒนาตนเอง เพื่อความก้าวหน้า ต่อ ไป

2. การปฐมนิเทศและการสอนแนะนำงาน

การปฐมนิเทศ คือกิจกรรมทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับการพยายาม แนะนำพนักงานใหม่ให้รู้จักหน่วยงานและรู้จักหน้าที่ที่ต้องทำ ตลอดจนรู้จักผู้บริหารและเพื่อน ร่วมงาน การปฐมนิเทศพนักงานใหม่เป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับการให้ข้อมูล เพื่อช่วยให้พนักงานได้มี ความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องในระยะแรกที่เข้ามาทำงาน ประโยชน์ของการปฐมนิเทศดังนี้

- 2.1 ช่วยให้การเข้าออกพนักงานลดน้อยลง
- 2.2 ช่วยเพิ่มผลผลิต
- 2.3 ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงาน
- 2.4 ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการสรรหาและฝึกอบรม
- 2.5 ช่วยให้เกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับองค์การและงาน
- 2.6 ช่วยลดความตึงเครียด ประหม่าของพนักงาน
- 2.7 มีความเข้าใจเรื่องทั่วไปขององค์การ
- 2.8 มีความเข้าใจนโยบายขององค์การ กฎระเบียบ ประเพณี และการปฏิบัติในเรื่องต่าง ๆ

สมชาติ กิจขรรยง และอรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2539, หน้า 14) กล่าวว่า การปฐมนิเทศ เป็นการจัดฝึกอบรมเพื่อเป็นการแนะนำพนักงานใหม่ให้รู้จักองค์กร รู้จักงานที่ต้องทำ รู้จักเพื่อน ร่วมงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ถือเป็นการแนะนำครั้งแรกเพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับ องค์กรได้

ธงชัย สันติวงษ์ (2540, หน้า 180-181 อ้างถึงใน จุฑา สุทธภาส, 2543, หน้า 39) กล่าวว่า การปฐมนิเทศ หมายถึง กิจกรรมด้านการบริหารงานบุคคล ที่เกี่ยวข้องกับการพยายามแนะนำ พนักงานใหม่ ให้รู้จักหน่วยงาน และให้รู้จักงานในหน้าที่ที่ต้องทำ ตลอดจนรู้จักผู้บังคับบัญชา และเพื่อร่วมงาน โดยภายหลังจากที่ได้มีการเสาะหาและคัดเลือกพนักงานได้แล้ว กิจกรรมหรืองานที่ต้องทำในการบริหารงานบุคคลขั้นถัดมาก็คือ การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ (ซึ่งเป็นกิจกรรมแรกสุดในการพัฒนาบุคลากรที่ต้องจัดขึ้น) เป็นเรื่องราวเกี่ยวกับการให้ข้อมูล เพื่อช่วยให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้อง ในระยะเริ่มแรกที่เข้ามาทำงาน ในช่วงระยะเวลาที่ทำการปฐมนิเทศนี้ ถือว่าเป็นเรื่องสำคัญ ทั้งนี้ เพราะถึงแม้พนักงานจะมีความรู้อย่างกว้าง ๆ เกี่ยวกับองค์กร และเข้าใจถึงความสำคัญของงานที่ทำแล้วก็ตาม แต่โดยปกติแล้ว องค์กรทุกแห่งยังเป็นสถานที่ทำงานแห่งใหม่ของพนักงาน และมักจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ตามสภาพเงื่อนไข วิธีการทำงาน นโยบาย และระเบียบปฏิบัติ รวมถึงโครงสร้างและเนื้อหางาน สิ่งเหล่านี้มักจะแตกต่างกันไปในแต่ละสภาพแวดล้อม และเปลี่ยนแปลงไปเรื่อย ๆ ในทุกองค์กร ดังนี้ เพื่อจะไม่ให้เป็นปัญหาในเรื่องความไม่เข้าใจ จึงจำเป็นต้องให้พนักงานได้มีโอกาสติดตามสิ่งที่เปลี่ยนแปลงเหล่านี้

กุลธน ธนาพงศธร (2539, หน้า 503 อ้างถึงใน จุฑา สุทธภาส, 2543 หน้า 40) ยังอธิบายเพิ่มเติมไว้ว่า การสอนแนะนำงานเป็นวิธีการฝึกอบรมโดยการกระทำอีกวิธีหนึ่ง ที่สามารถใช้ได้กับงานทุกระดับ ตั้งแต่ระดับสูงมาจนถึงระดับล่าง การสอนแนะนำมีลักษณะที่สำคัญดังนี้

1. เป็นการฝึกอบรมในลักษณะพื้นฐาน เพื่อแนะนำแนวทางการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือเพื่อแนะนำให้ผู้รับการฝึกอบรมพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงานหน้าที่ต่อไป หากบุคคลนั้นมีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงานในหน้าที่เป็นอย่างดี ย่อมสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. เป็นวิธีการฝึกอบรมในลักษณะเป็นรายบุคคล แบบเผชิญหน้ากัน (Face to Face) โดยผู้ที่ได้รับมอบหมายจะฝึกสอน และควบคุมดูแลการกระทำของผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกระดับจนกว่าบุคคลนั้นจะสามารถปฏิบัติได้เองอย่างถูกต้อง
3. มีขั้นตอนการดำเนินงานหลายขั้นตอน นับตั้งแต่การเตรียมการผู้เข้ารับการฝึกอบรม ขั้นการสอนแนะ ขั้นการทดลองปฏิบัติ และขั้นการติดตามผล

สรุป การปฐมนิเทศ หมายถึงกิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการพยายามแนะนำพนักงานใหม่ให้รู้จักกับหน่วยงาน ช่วยให้พนักงานมีความรู้ มีความเข้าใจงาน กฎระเบียบ ประเพณี วัฒนธรรม ตลอดจนหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายที่ต้องปฏิบัติ และเป็นการแนะนำผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในองค์กร และเพื่อสร้างความคุ้นเคยและความมั่นใจในการปฏิบัติงาน และยังช่วยให้บุคลากรใหม่ปรับตัวสร้างความประทับใจ และการยอมรับอันจะส่งผลถึงความร่วมมือ

และการประสานงานที่ดีต่อไปในอนาคต และการสอนแนะนำงาน เป็นกิจกรรมพัฒนาที่มีขั้นตอน โดยมีผู้เชี่ยวชาญซึ่งอาจจะเป็นผู้บังคับบัญชา หรือผู้ที่ชำนาญในงานนั้น ๆ เป็นผู้สอนวิธีการทำงาน หรือแนะแนวทางการปฏิบัติงาน โดยเป็นการสอนแบบเผชิญหน้ากัน มีการควบคุมดูแลทุกระยะจนสามารถปฏิบัติงานเองได้อย่างถูกต้อง ได้ประสิทธิผลที่ดี เนื่องจากเป็นการดูแลการปฏิบัติงานที่ใกล้ชิดแบบตัวต่อตัวหรือกลุ่มเล็ก ๆ ทำให้สามารถทราบข้อบกพร่องของผู้เข้ารับการสอนงานและแก้ไขเป็นรายบุคคลได้

3. การประชุมอภิปราย

การประชุมอภิปราย หมายถึง วิธีการฝึกอบรมวิธีหนึ่ง ที่เป็นการพูดเพื่อแสดงความคิดเห็น เพื่อเสนอความคิดหรือปรึกษาหารือในเรื่องราวที่กำหนดไว้ เป็นการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน ให้ผู้ฟังในสถานที่ต่าง ๆ โดยมีการอภิปรายเป็นคณะ (สมาชิก กิจกรรม และอรรถจริย ณ ตะกั่วทุ่ง, 2539, หน้า 14 อ้างถึงใน จุฬา สุทธธาส, 2543, หน้า 41) โดยวิธีร่วมแสดงความคิดเห็นแบบปากเปล่า (Oral Participation) มีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวม รับฟังความรู้ และแนวความคิดจากผู้เข้าร่วมประชุม ความสำเร็จของการประชุมอภิปรายขึ้นอยู่กับผู้เข้าร่วมประชุม ที่จะแสดงความคิดเห็นออกมา โดยลักษณะของการประชุมอภิปรายมีลักษณะสำคัญ 4 ประการ ดังนี้ คือ

1. เป็นการชุมนุมของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น ข่าวดสารข้อมูล และประสบการณ์ระหว่างกันเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจร่วมกัน
2. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องเป็นผู้พูด และผู้ฟัง เพื่อแสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น หากผู้เข้ารับการฝึกอบรมมาก ๆ อาจแบ่งออกเป็นกลุ่มย่อยหลาย ๆ กลุ่มก็ได้
3. ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการใช้วิธีการนี้ในการฝึกอบรม ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับวิทยากร หรือผู้นำการประชุมอภิปรายเป็นสำคัญ
4. การประชุมอภิปรายอาจจำแนกได้ 3 รูปแบบ คือ

4.1 การประชุมอภิปรายแบบโดยตรง (Director Conference) โดยผู้เข้าร่วมประชุมทุกคนจะได้รับหัวข้อเรื่องหรือเอกสารให้ไปอ่านมาก่อนเข้าประชุม ผู้เข้าร่วมประชุมทุกคนจะได้รับหัวข้อเรื่องหรือเอกสารให้ไปอ่านมาก่อนเข้าประชุม ผู้เข้าร่วมประชุมจะนั่งในลักษณะปรึกษาหารือกัน โดยผู้นำการประชุมยกปัญหาหรือประเด็นขึ้นมาให้ที่ประชุมอภิปรายและร่วมกันแสดงความคิดเห็น

4.2 การประชุมอภิปรายแบบปรึกษาหารือ (Consultative Conference)

4.3 ประชุมแบบแก้ปัญหา (Problem-Solving Conference)

4.4 สองแบบหลังนี้ อาจนำมาใช้ในลักษณะเดียวกัน คือ เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นจากการดำเนินการในเรื่องใดหนึ่ง ผู้นำประชุมอภิปรายก็จะนำเอาปัญหานั้นมาเสนอต่อที่ประชุมเพื่อ

หาทางแก้ไขร่วมกัน (เสนาะ ดิยาวี และคณะ, 2527, หน้า 120 อ้างถึงใน จุฑา สุทธาภาศ, 2543, หน้า 42)

สรุปได้ว่าการประชุมอภิปราย หมายถึง การร่วมกันแสดงความคิดเห็นของบุคคล ตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป หรือ มากกว่า มาชุมนุมกันโดย มีวัตถุประสงค์เพื่อปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนข่าวสาร หรือ ร่วมกันแก้ปัญหา แสดงความคิดเห็น โดยในการประชุม ต้องมีผู้นำในการประชุมคอยควบคุมการประชุม ให้เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับ และสรุปหาข้อยุติ เป็นไปด้วยความเรียบร้อย

4. การประชุมเชิงปฏิบัติการ

เริงลักษณ์ โรจนพันธ์ (2529, หน้า 76 อ้างถึงใน จุฑา สุทธาภาศ, 2543, หน้า 42) อธิบายว่า การประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นรูปแบบของการฝึกอบรมที่ส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ ทั้งทางด้านทฤษฎี และปฏิบัติสามารถนำสิ่งที่ได้รับ ไปปฏิบัติงานในสถานการณ์จริงที่ผู้เข้ารับการอบรมปฏิบัติอยู่ เช่น ในองค์กรหรือหน่วยงานมีการนำเอาเครื่องจักรและเทคโนโลยีใหม่มาใช้ จำเป็นต้องอบรมพนักงานให้มีความรู้ และสามารถปฏิบัติงานได้ บางที่จึงเรียกการอบรมในลักษณะนี้ว่าเป็นการอบรมในลักษณะเข้ม (Intensive Training Course)

ลักษณะการประชุมเชิงปฏิบัติการแบ่งการดำเนินการได้รับเป็น 2 ส่วน คือส่วนแรกจะเป็นการให้ความรู้ของวิทยากร เพื่อเพิ่มความรู้ ความเข้าใจให้แก่ผู้เข้ารับการอบรมให้สามารถแก้ไขข้อขัดข้องในการทำงาน กำหนดแนวทางในการปฏิบัติ และปรับปรุงงาน ส่วนที่สองจะเป็นการปฏิบัติการของผู้เข้ารับการอบรมที่จะหารือ อภิปรายให้ได้แนวทางแก้ปัญหา หรือวิธีการปฏิบัติงาน โดยอาจจะดำเนินการทั้งกลุ่มใหญ่ หรือแบ่งเป็นกลุ่มย่อย ซึ่งการดำเนินการของส่วนที่สอง จะอาศัยหลักวิชา หรือหลักการที่วิทยากรได้บรรยายหรืออภิปรายมาใช้ประกอบเป็นแนวทางการประชุมเชิงปฏิบัติการจึงเหมาะสมสำหรับการฝึกอบรม

สรุปได้ว่า การประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นการประชุมอย่างเป็นพิธีการ ประกอบด้วยผู้นำการประชุมและผู้เข้าร่วมประชุม โดยร่วมอภิปรายหาแนวทางการแก้ไขปัญหาในเรื่องที่มีความสนใจร่วมกันอย่างแท้จริง และนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพดีขึ้น

5. การสัมมนา

สมชาติ กิจยรรยง และอรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2539, หน้า 14) อธิบายว่า การสัมมนาเป็นวิธีการฝึกอบรมที่เป็นการชุมนุม อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น โดยผู้เข้าร่วมสัมมนาจะร่วมกันค้นคว้าถกเถียง แสดงความคิดเห็นภายใต้การควบคุมของครู หรือวิทยากร เช่นเดียวกับ จูรีะ ประวาลพุก (2538, หน้า 126-127) ได้อธิบายเพิ่มเติมไว้ว่า การสัมมนา เป็นรูปแบบของการฝึกอบรม ที่ผู้เข้ารับการอบรมมีความสนใจหรือประสบปัญหาในการปฏิบัติงานอย่างเดียวกัน ต้องการที่จะศึกษาค้นคว้าเพื่อนำข้อสรุปไปใช้ในการพัฒนาหรือปรับปรุง แก้ไขปัญหาในการทำงาน

ซึ่งในการศึกษาค้นคว้าจะมีผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ เป็นผู้ให้คำแนะนำ สมาชิกที่เข้าร่วมทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการศึกษา ค้นคว้า เสนอความคิดเห็นที่จะก่อให้เกิดความรู้และแนวทางเพื่อนำไปใช้ในการแก้ปัญหา และพัฒนาการปฏิบัติงาน ในความรับผิดชอบของผู้เข้ารับการศึกษา การสัมมนาจะเกิดประสิทธิภาพได้ขึ้นอยู่กับผู้ร่วมงานสัมมนา จะต้องเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในการทำงานมากพอที่จะทำให้การวิเคราะห์ วิพากษ์วิจารณ์ เป็นไปอย่างกว้างขวาง นำไปสู่ผลหรือข้อสรุปที่ดี

การนำเทคนิควิธีการสัมมนาไปใช้ เหมาะสมการฝึกอบรม ทั้งระดับผู้บริหารและระดับปฏิบัติการ ในลักษณะการฝึกอบรมนอกงาน ถ้าผู้เข้าสัมมนาแต่ละกลุ่มมีความรู้และประสบการณ์ในการทำงานที่ใกล้เคียงกัน จะทำให้การสัมมนาเกิดประโยชน์ยิ่งขึ้น และถ้าจะพิจารณาทางด้านการใช้เทคนิคให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมแล้ว การสัมมนาจะเหมาะสมกับการฝึกอบรมที่ต้องการให้เกิดความรู้ และความรู้ที่เสริมสร้างประสบการณ์ในแนวทางใหม่

สรุป การสัมมนาเป็นการประชุมเพื่ออภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อให้เกิดแนวทางในการนำไปใช้ในการแก้ปัญหา และพัฒนาการปฏิบัติงาน และเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะทำให้เกิดความรู้และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ยิ่งขึ้น

6. การไปทัศนศึกษาดูงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2513, หน้า 531 อ้างถึงใน จุฬา สุทธาภาศ, 2543, หน้า 44) กล่าวว่า การพัฒนานั้น เพื่อมุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น การศึกษาดูงาน และสังเกตวิธีการทำงาน จะคุณภาพเหมาะสมกับงาน จะทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และในขณะเดียวกันจะทำให้บุคคลเกิดขวัญและกำลังใจ เนื่องจากตนได้เรียนรู้เทคนิคและวิธีการทำงานใหม่ๆ ที่จะใช้ปรับปรุงความสามารถในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะทำให้ตนได้มีโอกาสที่จะก้าวหน้าในการทำงานต่อไป การศึกษาดูงานและสังเกตวิธีการทำงาน โดยทั่วไปแล้ว แบ่งออกเป็นสองลักษณะ คือ (อรพินทร์ กุลประภา, 2524, หน้า 51-54 อ้างถึงใน จุฬา สุทธาภาศ, 2543, หน้า 44)

1. การไปศึกษาดูงานในต่างประเทศปัจจุบันนี้พัฒนาการด้านความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ มีการฟื้นฟูและช่วยเหลือซึ่งกันและกันมากขึ้น ประเทศที่เจริญและพัฒนาไปได้ให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศไทยขึ้น ทั้งในด้านการให้กู้ยืมเงิน ส่งผู้เชี่ยวชาญมาช่วยเหลือ ให้วัสดุเครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ตลอดจนให้ทุนการศึกษาและดูงานแก่ราชการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ข้าราชการหาความรู้ ความชำนาญ เพื่อจะได้นำความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ เหล่านั้นมาปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนแลเพื่อให้เกิดการพัฒนาประเทศ

2. การไปศึกษาและดูงานภายในประเทศ การส่งข้าราชการไปศึกษาดูงานและสังเกตการณ์ทำงานภายในประเทศ โดยปกติแล้วมักจะใช้เวลาระยะสั้น และวิธีการปฏิบัติที่ได้ผลได้แก่

2.1 การให้ไปฝึกงาน เป็นการส่งบุคลากรในหน่วยงานไปฝึกงานในที่ต่าง ๆ เพื่อให้ได้กลับมาปฏิบัติงานได้ผลดี เช่น ฝึกหัดงาน (Apprenticeship) การฝึกงานโดยไม่ได้รับค่าจ้างตอบแทน (Internship) การสับเปลี่ยนหน้าที่ (Rotation To Assignment) และการศึกษาภายใต้การแนะนำ (Supervised Reading) วิธีเหล่านี้ การพัฒนาการลงมือปฏิบัติงานได้ผลและนิยมนกันแพร่หลาย

2.2 การพาไปดูงาน โดยการพาบุคลากรในหน่วยงานไปดูกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เห็นว่าเป็นแบบอย่างที่ดี และเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานของตนการพาไปดูงานจะช่วยเหลือให้บุคลากรได้เกิดความรู้ ความคิดและเป็นแนวทางการปฏิบัติในวงกว้าง ทำให้เกิดทัศนคติในการปฏิบัติงานมากกว่าการแนะนำโดยคนอื่น เพราะได้เห็นด้วยตนเอง

สรุป การศึกษาดูงาน เป็นการพัฒนาความรู้โดยการไปศึกษา เรียนรู้จากประสบการณ์จริงของผู้ปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จในสิ่งนั้น ๆ โดยผู้เข้ารับการอบรมสามารถสอบถาม และเรียนรู้ได้อย่างใกล้ชิด จึงเป็นการ เพิ่มพูนทักษะความชำนาญเฉพาะด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ต่าง ๆ และการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้กับงานที่บุคลากรปฏิบัติงาน

7. การโยกย้ายเปลี่ยนหน้าที่หรือเลื่อนตำแหน่งงาน

ฟลิปโป (Flippo, 1966, p. 277 อ้างถึงใน จุฑา สุทธาภาส, 2543, หน้า 45) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลในองค์กรนั้น บางกรณีเมื่อบรรจุแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ แล้วภายหลังประสบปัญหา ได้บรรจุคนไม่เหมาะสมกับงาน อันอาจจะมีสาเหตุมาจากการพิจารณาบุคลิกภาพของคนผิดไป หรือบุคคลนั้นเกิดเปลี่ยนทัศนคติจนกลายเป็นคนที่ไม่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับแต่งตั้ง จึงจำเป็นต้องโยกย้าย สับเปลี่ยนหน้าที่การงานเสียใหม่ให้เหมาะสม

จิระ ประवालพุกย์ (2538, หน้า 136 อ้างถึงใน จุฑา สุทธาภาส, 2543, หน้า 45) อธิบายว่าการหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน หมายถึง การเคลื่อนย้ายบุคลากรจากงานในหน้าที่หนึ่ง ไปสู่งานอื่น ๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรนั้นได้ประสบการณ์ที่ต่างไปจากเดิม การหมุนเวียนงานจะเป็นการเพิ่มความรู้เพื่อช่วยให้บุคคลนั้น ๆ ได้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น

เชี่ยวชาญ อาศุวัฒนกุล (2530, หน้า 115 อ้างถึงใน จุฑา สุทธาภาส, 2543, หน้า 45) ยังได้อธิบายเพิ่มเติมว่า การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานนี้ อาจจะเป็นไปได้ทั้งทางราบ (Horizontal Rotation) หรือแนวตั้ง (Vertical Rotation) อย่างไรก็ตามการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานในแนวตั้งนี้ มีความหมายคล้ายกับการเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) นั่นเอง

จุฑา สุทธาภาส (2543, หน้า 45) อธิบายว่า การหมุนเวียนงานเป็นเทคนิคที่ช่วยเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและเจตคติที่ดีต่องานในองค์กร โดยเฉพาะในด้านเจตคติ ช่วยเสริมสร้าง ความเข้าใจ และสัมพันธ์อันดีของบุคคลในส่วนงานต่าง ๆ ให้ทุกคนตระหนักว่างานในทุกส่วนงานทุกแผนก ล้วนแต่มีความสำคัญเท่าเทียมกัน ยิ่งคนที่ก้าวเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร จะเกิดความรู้ความเข้าใจ งานด้านต่าง ๆ เป็นอย่างดี เทคนิคการสลับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน เป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่มุ่งให้คนที่อยู่ในข่ายที่จะพัฒนาได้เรียนรู้จากการปฏิบัติงาน การนำเทคนิคนี้ไปใช้เพื่อมุ่งประโยชน์สองด้าน คือ

1. เพื่อเสริมสร้างความรู้ ทักษะ เจตคติ และประสบการณ์การปฏิบัติงานให้แก่ผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น เพราะผู้ที่จะเป็นผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องรู้งานที่อยู่ในความรับผิดชอบทั้งหมด
2. เพื่อบรรจุบุคลากรให้เหมาะสมกับงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถและบุคลิกภาพ ด้วยการหมุนเวียนให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ ในระยะเวลาเท่ากัน โดยมีการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ หลังจากนั้นนำผลการปฏิบัติมาพิจารณาประกอบความเห็นของผู้ฝึกปฏิบัติ ก็จะสามารถบรรจุคนได้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน

อรพินทร์ กุลประภา (2524, หน้า 49 อ้างถึงใน จุฑา สุทธาภาส, 2543, หน้า 47) กล่าวว่า การแต่งตั้ง โยกย้าย สับเปลี่ยนหน้าที่การทำงานของข้าราชการ จะต้องถือว่าเป็นการเลือกสรรบุคคลไปปฏิบัติหน้าที่ให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ เพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่งานและเป็นการเพิ่มพูนประสบการณ์ให้กับข้าราชการ เพื่อให้เขามีความรู้สึกว่า เมื่อเขาถูกเปลี่ยนหน้าที่การงานแล้ว โอกาสที่จะก้าวหน้าในชีวิตราชการจะตามมาภายหลัง ดังนั้นการแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน จะต้องมีการวางแผน มีการกำหนดหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ให้เป็นการแน่นอน ประการสำคัญจะต้องมีการพัฒนาบุคลากร เพื่อแนะนำให้ผู้จักหน่วยงานใหม่ให้ดีพอ ตลอดทั้งเสริมสร้างความรู้ ความสามารถในการทำงาน เทคนิคและวิธีการทำงานใหม่ ๆ ที่จะนำไปปฏิบัติในหน่วยงานใหม่ด้วย มิฉะนั้น การย้ายสับเปลี่ยนจะกลายเป็นเรื่องทำลายขวัญของข้าราชการ เพราะจะทำให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับงานใหม่ เพื่อนร่วมงานใหม่ และบรรยากาศในการทำงานใหม่ ผลที่เกิดขึ้นอาจจะทำให้ข้าราชการรู้สึกว่าเขาเองไม่มีความมั่นคงอยู่กับงาน ไม่มีความก้าวหน้าในชีวิตราชการ ความมุ่งหวังที่จะพัฒนาคน พัฒนางาน ก็จะกลายเป็นการทำลายคน ทำลายงานในที่สุด

จำเนียร จวงตระกูล (2531, หน้า 135) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญหลายประการ ดังนี้

1. เพื่อทราบผลการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งหมด ช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้ว่าพนักงานคนไหนควรค่าแก่การปฏิบัติต่อไปในตำแหน่งเดิม หรือการให้ความชอบหรือไม่

2. เพื่อทราบจุดเด่นหรือจุดด้อยของพนักงานและสามารถระบุจุดเด่นและจุดด้อยของพนักงานได้ เพื่อส่งเสริมและพัฒนาความสามารถของพนักงานไปในตัวและพิจารณามาตรการแก้ไขปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน

3. เพื่อทราบคุณสมบัติที่จำเป็นในการเลื่อนตำแหน่งให้รับผิดชอบสูงขึ้น

4. เพื่อทราบยกระดับศักยภาพของพนักงานและทราบความสามารถที่แฝงอยู่ของพนักงาน ซึ่งนำมาพัฒนาและใช้ประโยชน์ให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพัฒนาอาชีพของพนักงานได้อย่างดีอีกด้วย เพื่อเสริมสร้างและรักษาสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน การปรึกษาหารือ เพื่อแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน การโยกย้ายอย่างเหมาะสม และการให้ความดีความชอบ โดยใช้ผลการปฏิบัติงานเป็นหลักในการพิจารณา ซึ่งจะทำให้เกิดความเข้าใจอันดีซึ่งกันและกัน ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเสริมสร้างและรักษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร การนำเอาผลการประเมินไปใช้เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้น และรักษาระดับของการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับที่องค์กรต้องการอย่างสม่ำเสมอ

สรุป การโยกย้ายเปลี่ยนหน้าที่หรือเลื่อนตำแหน่ง เป็นวิธีการหนึ่งที่เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะในการปฏิบัติ ซึ่งจะทำให้นุคลากรในองค์กรเกิดทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน แต่การโยกย้ายสับเปลี่ยนงานต้องให้คู่ถึงความเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ของบุคคลด้วยเพื่อป้องกันการเกิดปัญหาเกี่ยวกับงานใหม่ด้วย

8. การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ

อรพินทร์ กุลประภา (2524, หน้า 36 อ้างถึงใน จุฬา สุทธาภาศ, 2543, หน้า 47) กล่าวว่า การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการขององค์กรให้แก่บุคลากรขององค์กร หรือการทำข่าวสารทางวิชาการที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรนับเป็นการพัฒนาบุคลากรขององค์กรวิธีหนึ่ง อันจะมีผลทำให้นุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในการพัฒนาและปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น นำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงขึ้นด้วย

นพพงษ์ บุญจิตราดุล (2525, หน้า 22-23 อ้างถึงใน จุฬา สุทธาภาศ, 2543, หน้า 40) กล่าวถึง การพัฒนาบุคลากรไว้ว่า การรับเอกสารทางวิชาการต่าง ๆ ไว้ให้บุคลากร ได้ศึกษาค้นคว้า โดยจัดไว้ในที่ ๆ หยิบอ่านได้สะดวกเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรอย่างหนึ่ง ซึ่งการเผยแพร่ข่าวสารนั้นไม่ว่าจะเป็นข่าวสาร โดยปกติทั่วไป หรือข่าวสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานก็ตามย่อมมีความสำคัญต่อการเพิ่มพูนประสิทธิภาพของบุคลากร

สมพงษ์ เกษมสิน (2518, หน้า 225 อ้างถึงใน จุฬา สุทธาภาศ, 2543, หน้า 40) กล่าวว่า การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ อาจจัดในรูปของห้องสมุด (Library Service) เป็นการจัดบริการ

ด้านการค้นคว้า เป็นส่วนหนึ่งของการจัดประโชชน์เกื้อกูลแก่บุคลากรในองค์กร การจัดให้มีห้องสมุดมีประโยชน์หลายประการ เช่น

1. ช่วยให้บุคลากร ได้ทราบเรื่องราวข่าวสารที่น่าสนใจซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่ตัวบุคลากรและองค์กร
2. เป็นใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ ทั้งในด้านสาระและบันเทิง การที่จัดให้มีการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการภายในองค์กร มาพิมพ์เผยแพร่ออกไปยังหน่วยงานอื่น ๆ ภายนอกองค์กร โดยให้โอกาสบุคลากรขององค์กร ได้มีโอกาสเขียนบทความแสดงความคิดเห็น หรือแสดงออกทางวิชาการเกี่ยวกับเทคนิคการปฏิบัติงาน จะมีส่วนกลายเป็นการจัดให้มีการร่วมมือ (Participation) เกิดขึ้นอีกด้วย

สรุป ได้ว่ากิจกรรมเพื่อการพัฒนาบุคลากรทุกกิจกรรม ต่างมีความสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้แก่บุคลากรแล้วแต่จะเป็นการเพิ่มศักยภาพด้านใด เช่น การศึกษาต่อเป็นกิจกรรมการบุคลากรที่มีความสำคัญ นิยมทำกันเกือบทุกองค์กร ทั้งนี้การศึกษาดูนอกจากจะช่วยเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์ได้อย่างกว้างขวางในอันที่จะเอื้อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานแล้ว ยังสามารถเพิ่มโอกาสในการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งได้อีกประการหนึ่ง อันเป็นการเพิ่มขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร การสอนแนะนำงานก็เป็นกิจกรรมพัฒนาบุคลากรที่มีขั้นตอน โดยมีผู้เชี่ยวชาญซึ่งอาจจะเป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่ชำนาญในงานนั้น ๆ เป็นผู้สอนวิธีการทำงาน หรือแนะแนวทางการปฏิบัติงาน โดยเป็นการสอนแบบเผชิญหน้ากัน มีการควบคุมดูแลทุกระยะจนสามารถปฏิบัติงานเองได้อย่างถูกต้อง ได้ประสิทธิผลที่ดี เนื่องจากการดูแลการปฏิบัติงานที่ใกล้ชิดแบบตัวต่อตัวหรือกลุ่มเล็ก ๆ ทำให้สามารถทราบข้อบกพร่องของผู้เข้ารับการสอนแนะนำงานและแก้ไขเป็นรายบุคคลได้ กิจกรรมการประชุมอภิปราย การประชุมเชิงปฏิบัติการและการสัมมนาเป็นกิจกรรมที่มักจะจัดเมื่อต้องการให้บุคลากร ที่มีความรู้และประสบการณ์ ร่วมกันระดมสมองแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือแนวทางแก้ปัญหาหารือกันเสนอความคิดเห็น วิเคราะห์ วิจารณ์ หาทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างจริงจัง ปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนข่าวสารหรือร่วมกันแก้ปัญหา ประกอบด้วย การให้ความรู้เชิงเนื้อหาและการลงมือปฏิบัติการจริง มีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพดีขึ้น นอกจากนั้นการที่จัดให้มีการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการก็ถือเป็นอีกกิจกรรมหนึ่งซึ่งมีความจำเป็น ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรก้าวทันต่อเหตุการณ์และทันสมัยอยู่เสมอ

นโยบายและแนวทางการดำเนินงานของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นและประกาศ คณะกรรมการพนักงานส่วนตำบลจังหวัดฉะเชิงเทรา

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (2551 อ้างถึงใน สุพัตรา ผสมทรัพย์, 2551, หน้า 19-22)

1. ด้านบุคลากร

การดำเนินงานของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จะยึดแนวทางตามนโยบายรัฐบาล กระทรวงมหาดไทย และภารกิจของกรมตามกฎหมายกระทรวง มีแนวทางกว้าง ๆ ดังนี้

1.1 มุ่งเน้นพัฒนาบุคลากรของท้องถิ่นทั้งฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำ เพื่อพัฒนาวิสัยทัศน์ เทคนิค ความรู้ การปฏิบัติงานสมัยใหม่ รวมทั้งจริยธรรมในการบริหารงาน โดยมีสถาบันพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น เป็นผู้รับผิดชอบ

1.2 สนับสนุนการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริหารงานบุคคลของท้องถิ่นในทุกระดับ

1.3 ส่งเสริมการบริหารงานบุคคลตามหลักคุณธรรมรวมทั้งยกระดับสวัสดิการต่าง ๆ ให้ทัดเทียมข้าราชการอื่น ๆ

2. ด้านการเงินและการคลัง

2.1 เสริมสร้างศักยภาพในการจัดหารายได้ของท้องถิ่น ได้แก่ การส่งเสริมการจัดทำแผนที่ภาษี เป็นต้น

2.2 ติดตามการจัดทำข้อบังคับงบประมาณรายจ่าย เงินอุดหนุน และงบประมาณจากการถ่ายโอน เพื่อให้การใช้จ่ายมีประสิทธิภาพ และคุ้มค่า

3. ด้านการบริหารการพัฒนา

3.1 มุ่งพัฒนาระบบแผนพัฒนาท้องถิ่น และการประสานแผนเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาท้องถิ่นตามความต้องการของประชาชน

3.2 สร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานและตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน เพื่อให้การจัดบริการสาธารณะมีคุณภาพน่าเชื่อถือ และมีความโปร่งใส

3.3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารงาน และตรวจสอบการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3.4 สนับสนุนระบบสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน โดยเฉพาะจะเร่งรัดการดำเนินงานตามโครงการอินเทอร์เน็ตตำบล

4. การตรวจสอบติดตามและประเมินผล

4.1 วางระบบการตรวจสอบการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ ทั้งการตรวจสอบภายในและการตรวจสอบภายนอก

4.2 ส่งเสริมการตรวจสอบโดยภาคประชาชน เพื่อให้เกิดความโปร่งใส และยอมรับโดยประชาชน

4.3 วางระบบการประเมินผลงานตามมาตรฐาน

สรุป การบริหารงานตามนโยบายและแนวทางการดำเนินงานของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น มีแนวทางในการดำเนินการจำนวน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านการเงิน และการคลัง ด้านการบริหารการพัฒนา และการตรวจสอบติดตามและประเมินผล ซึ่งเป็นการดำเนินการโดยยึดหลักความโปร่งใส หลักประสิทธิภาพ และหลักความคุ้มค่า เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน

ประกาศคณะกรรมการพนักงานส่วนตำบลจังหวัดละโว้และจังหวัดสงขลา เรื่องหลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ส่วนที่ 3 การพัฒนาพนักงานส่วนตำบล ประกาศไว้ดังนี้

ข้อ 258 ให้องค์การบริหารส่วนตำบลมีการพัฒนาผู้ได้รับการบรรจุเข้ารับราชการเป็นพนักงานส่วนตำบลก่อนมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติเพื่อให้รู้ระเบียบแบบแผนของทางราชการ หลักและวิธีการปฏิบัติราชการ บทบาท และหน้าที่ของพนักงานส่วนตำบลในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขและแนวทางปฏิบัติตนเพื่อเป็นพนักงานส่วนตำบลที่ดี

ข้อ 263 การพัฒนาพนักงานส่วนตำบลผู้ได้รับการบรรจุเข้ารับราชการใหม่ให้ดำเนินการดังนี้

1. การปฐมนิเทศ ให้กระทำในระยะแรกของการบรรจุเข้ารับราชการ
2. หลักสูตรการพัฒนาให้เป็นไปตามหลักสูตรที่คณะกรรมการพนักงานส่วนตำบล (ก.อบต. จังหวัด) กำหนด ประกอบด้วยการพัฒนาความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติราชการสำหรับพนักงานส่วนตำบลบรรจุใหม่ และการพัฒนาเกี่ยวกับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานส่วนตำบล
3. การเลือกวิธีการพัฒนาพนักงานส่วนตำบลให้เลือกวิธีการใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธีการควบคู่กันไป แล้วแต่ความเหมาะสมของแต่ละองค์การบริหารส่วนตำบล เช่น การงบประมาณ สื่อ การฝึกอบรม วิทยากร ระยะเวลา กำลังคนที่รับผิดชอบการฝึกอบรม และกลุ่มเป้าหมายที่จะเข้ารับการอบรม

4. ให้คณะกรรมการพนักงานส่วนตำบล (ก.อบต. จังหวัด) ประเมินผลและติดตามผลการพัฒนาพนักงานส่วนตำบล โดยประเมินความรู้และทักษะตลอดจนทัศนคติของผู้เข้ารับการพัฒนา และติดตามการนำผลไปใช้ในการปฏิบัติงาน

ข้อ 267 การพัฒนาผู้อยู่ได้บังคับบัญชา นั้น ต้องพัฒนาทั้ง 5 ด้าน ได้แก่

1. ด้านความรู้ทั่วไปในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

โดยทั่วไป เช่น ระเบียบกฎหมาย นโยบายสำคัญของรัฐบาล สถานที่ โครงสร้างของงาน นโยบายต่าง ๆ เป็นต้น

2. ด้านความรู้และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง ได้แก่ ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของตำแหน่งหนึ่งตำแหน่งใดโดยเฉพาะ เช่น งานฝึกอบรม งานพิมพ์ดีด งานด้านช่าง

3. ด้านการบริหาร ได้แก่ รายละเอียดเกี่ยวกับการบริหารงานและการบริการประชาชน เช่น ในเรื่องการวางแผน การมอบหมายงาน การจูงใจ การประสานงาน เป็นต้น

4. ด้านคุณสมบัติส่วนตัว ได้แก่ การช่วยเสริมบุคลิกภาพที่ดี ส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลอื่นได้อย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพ เช่น มนุษย์สัมพันธ์การทำงาน การสื่อสารและสื่อความหมาย การเสริมสร้างสุขภาพอนามัย เป็นต้น

5. ด้านศีลธรรมคุณธรรม และจริยธรรม ได้แก่ การพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน เช่น จริยธรรมในการปฏิบัติงาน การพัฒนาคุณภาพชีวิต เพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานอย่างมีความสุข

ข้อ 268 ขั้นตอนการพัฒนาผู้อยู่ได้บังคับบัญชา แบ่งได้ดังนี้

1. การเตรียมการและการวางแผน ให้กระทำดังนี้

การหาความจำเป็นในการพัฒนาผู้อยู่ได้บังคับบัญชาแต่ละคน หมายถึง การศึกษาวิเคราะห์ว่า ผู้บังคับบัญชาแต่ละคนสมควรจะต้องได้รับการพัฒนาด้านใดบ้าง จึงจะปฏิบัติงานได้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและปฏิบัติงานได้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

ประเภทของความจำเป็น ได้แก่ ด้านความรู้ทั่วไปในการปฏิบัติงาน ด้านความรู้และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง ด้านการบริหาร ด้านคุณสมบัติส่วนตัว และด้านคุณธรรมและจริยธรรม

2. การดำเนินการพัฒนา ให้กระทำดังนี้

การเลือกวิธีพัฒนาผู้อยู่ได้บังคับบัญชาที่เหมาะสม เมื่อผู้บังคับบัญชาได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้อยู่ได้บังคับบัญชาจากการหาความจำเป็นในการพัฒนาแล้ว ผู้บังคับบัญชาควรนำข้อมูลเหล่านั้นมาพิจารณากำหนดกลุ่มเป้าหมาย และเรื่องที่ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาจำเป็นต้อง

ได้รับการพัฒนา ได้แก่ การคัดเลือกกลุ่มบุคคลที่สมควรจะได้รับการพัฒนา และเลือกประเด็นที่จะให้การพัฒนาโดยสามารถเลือกแนวทางหรือวิธีการพัฒนาได้หลายรูปแบบตามความเหมาะสม เช่น การให้ความรู้ การปรับเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบ การฝึกอบรม การดูงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการสัมมนา เป็นต้น

วิธีการพัฒนาผู้อยู่ได้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาสามารถพัฒนาผู้อยู่ได้บังคับบัญชาโดยเลือกแนวทางการพัฒนา ได้หลายอย่าง โดยอาจจัดทำเป็นโครงการเพื่อดำเนินการเองหรือเข้าร่วมสมทบกับหน่วยราชการอื่น หรือว่าจ้างองค์กรเอกชนที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านเป็นผู้ดำเนินการ

3. การติดตามและประเมินผล ให้ผู้บังคับบัญชามั่นติดตามการพัฒนาอย่างใกล้ชิดและให้มีการประเมินผลการพัฒนา เมื่อผ่านการประเมินผลแล้วถือว่าผู้นั้นได้รับการพัฒนาแล้ว

สุทธาสินี สีดาว (2550, หน้า 14) ได้กล่าวถึงเกี่ยวกับความต้องการการพัฒนาศักยภาพจำนวน 3 ด้าน ได้แก่

1. ด้านความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ เป็นความรู้เกี่ยวกับข้อเท็จจริงในองค์กรและความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพ ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับหน่วยงาน ความรู้ ความเข้าใจในนโยบาย แผนงานและเป้าหมายขององค์กร ตลอดจนความรู้ความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติ
2. ด้านทักษะที่จำเป็นในการทำงาน เป็นทักษะที่เกี่ยวกับคน ทักษะที่เกี่ยวกับวัตถุสิ่งของ และทักษะในการทำตนเองให้ทันสมัยต่อเหตุการณ์ เช่น การติดต่อสื่อสาร การจูงใจ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การใช้ภาษา และการบริหารจัดการ ความสามารถที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานของข้าราชการเพื่อสนับสนุนการทำงาน
3. ทักษะคิดต่อการปฏิบัติงาน หมายถึง คุณสมบัติส่วนตัว ซึ่งได้แก่ ความตั้งใจเพื่อที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย การควบคุมอารมณ์ ความคิดสร้างสรรค์ ทั้งพิจารณาถึงด้านเจตคติ ค่านิยมและความเชื่อ ซึ่งได้แก่ การมองโลกในแง่ดี ความซื่อสัตย์สุจริต การได้รับยอมรับ

คาซส (Clark, 1967 อ้างถึงใน สุทธาสินี สีดาว, 2550, หน้า 11) ได้อธิบายทักษะการบริหารที่สำคัญ 3 ด้าน ดังนี้

1. ทักษะทางเทคนิค หมายถึง ความสามารถที่จำเป็นต่อการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงให้บรรลุความสำเร็จ ทักษะทางเทคนิคจะเป็นความรู้เฉพาะด้านและความสามารถใช้เครื่องมือ วิธีการเทคนิค เพื่อแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่เฉพาะด้าน เช่นการผลิต วิศวกรรม หรือการเงิน
2. ทักษะทางมนุษย หมายถึง ความสามารถทางการทำงานกับบุคคลอื่นได้เป็นอย่างดี การจูงใจและกำกับผู้บังคับบัญชาในองค์กร ดังนั้น ความสามารถทางมนุษยจะเป็นความเชี่ยวชาญ

ทางการเกี่ยวพันระหว่างกันกับบุคคลอื่น เช่น การจูงใจ การประสานงาน การเป็นผู้นำ การติดต่อสื่อสาร และการแก้ไขความขัดแย้ง

3. ทักษะทางความคิด หมายถึง ความสามารถทางการคิดเชิงวิเคราะห์ของผู้บริหาร การรับเอามุมมองขององค์กร โดยส่วนรวม มองเห็นภาพขององค์กรได้

ประชุม รอดประเสริฐ (2539, หน้า 36-60) ได้เสนอแนวคิดที่ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรเน้นพัฒนาการทางด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะและบุคลิกภาพ ซึ่งมีสาระดังนี้

1. ความรู้ ความสามารถ หมายถึง ทักษะและความเข้าใจในหน้าที่การงาน ซึ่งทุกคนมีพื้นฐานอยู่แล้ว แต่ด้วยการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในองค์กร และเทคนิควิธีการปฏิบัติใหม่ ๆ เป็นความรู้ใหม่ ที่คนในองค์กรจะต้องได้รับการเรียนรู้ และฝึกฝนให้เกิดความชำนาญ เพื่อจะสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย หรืองานในหน้าที่ด้วยความมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ

2. ทักษะ หมายถึง ความรู้สึนึกคิดของบุคคล ที่มีต่อการปฏิบัติหน้าที่การงาน และต่อองค์กร ความเคยชินที่ทำให้คนเฉื่อยชา จำเป็นต้องมีการกระตุ้นเตือนให้มีความสำนึกในหน้าที่การงาน การพัฒนาทักษะเป็นสิ่งที่ไม่ได้ค่อนข้างยาก แต่เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องทำให้เกิดขึ้นกับหน่วยงานหรือองค์กร ไม่เช่นนั้นอาจจะเกิดปัญหาความขัดแย้งภายในอันเป็นอุปสรรคต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

3. บุคลิกภาพ หมายถึง กิริยา ท่าทาง และลักษณะของบุคคลในหน่วยงาน ซึ่งจะต้องเป็นที่น่าเชื่อถือ ศรัทธา และเป็นที่ไว้วางใจของผู้ที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ เช่น แต่งกายดี วาจาดี มีศีลธรรม คุณธรรม เหล่านี้ เป็นต้น

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคคลในองค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะปรับปรุง หรือเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานปรับตัวให้ทันกับเศรษฐกิจ สังคมและความเปลี่ยนแปลงอื่น ๆ อีกทั้งช่วยเสริมสร้างทัศนคติที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน ซึ่งการพัฒนาบุคคลหรือผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีการพัฒนาให้เหมาะสมกับความต้องการของตัวบุคคล เพราะแต่ละบุคคลอาจมีความต้องการในการพัฒนาทักษะในแต่ละด้านไม่เหมือนกัน ทำให้ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยจะต้องดำเนินการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุด ดังนั้นอาจจะสามารถสรุปเป็นองค์ประกอบได้ 2 ประเด็น คือ

ประการแรก ตัวบุคคล ต้องคำนึงถึงความต้องการของบุคคล ในการพัฒนาและประสบการณ์เดิม ในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะ และบุคลิกภาพ

ประการที่สอง องค์กรต้องคำนึงถึงการจัดสภาพแวดล้อม การให้การสนับสนุนจาก องค์กร และการจัดกิจกรรมในการพัฒนา โดยกิจกรรมการพัฒนายังแบ่งได้ออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ คือ การศึกษา การฝึกอบรมและการพัฒนา

ข้อมูลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอคลองเขื่อน

อำเภอคลองเขื่อน เดิมเป็นพื้นที่การปกครองส่วนหนึ่งของอำเภอบางคล้า ต่อมาทาง ราชการ มีความเห็นว่าอำเภอบางคล้า มีอาณาเขตกว้างขวาง และมีพลเมืองจำนวนมากมีท้องที่หลาย ตำบล ซึ่งอยู่ทางฝั่งซ้ายของแม่น้ำบางปะกง และอยู่ห่างไกลจากที่ว่าการอำเภอบางคล้า ซึ่งตั้งอยู่ ทางด้านฝั่งขวาของแม่น้ำบางปะกง กอปรกับในขณะนั้นยังไม่มีสะพานข้ามแม่น้ำบางปะกง จึงทำ ให้ราษฎรได้รับความยากลำบากในการเดินทาง ไปติดต่อกับทางราชการ อีกทั้งเจ้าหน้าที่ออกตรวจ คูแลทุกข์สุขของราษฎรได้ไม่ทั่วถึง นอกจากนี้ สภาพท้องที่โดยทั่วไปของตำบลต่าง ๆ ที่อยู่ทางฝั่ง ซ้ายของแม่น้ำบางปะกงมีแนวโน้มว่าต่อไปในภายภาคหน้าจะมีความเจริญขึ้น

ต่อมาได้มีประกาศกระทรวงมหาดไทยลงวันที่ 18 พฤษภาคม พ.ศ. 2536 เรื่องแบ่งเขตพื้นที่ อำเภอบางคล้า โดยกำหนดให้พื้นที่ทางฝั่งซ้ายของแม่น้ำบางปะกง ตั้งเป็นกิ่งอำเภอคลองเขื่อน โดยมี ผลบังคับตั้งแต่วันที่ 31 พฤษภาคม พ.ศ. 2536 และต่อมาได้มีพระราชกฤษฎีกายกฐานะ “กิ่งอำเภอ คลองเขื่อน” เป็น “อำเภอคลองเขื่อน” เมื่อวันที่ 24 สิงหาคม พ.ศ. 2550 โดยมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 8 กันยายน 2550 ตามโครงการอำเภอเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในโอกาสสม หามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา 80 พรรษา 5 ธันวาคม พ.ศ. 2550

อาณาเขต

อำเภอคลองเขื่อน มีอาณาเขตติดต่อกับเขตการปกครองข้างเคียง ดังนี้

ทิศเหนือ ติดกับอำเภอบางน้ำเปรี้ยว และอำเภอบ้านสร้าง (จังหวัดปราจีนบุรี)

ทิศใต้ ติดกับอำเภอบางคล้า และอำเภอเมืองฉะเชิงเทรา

ทิศตะวันออก ติดกับอำเภอบางคล้า

ทิศตะวันตก ติดกับอำเภอเมืองฉะเชิงเทรา และอำเภอบางน้ำเปรี้ยว

ที่ตั้ง

ที่ว่าการอำเภอคลองเขื่อน ตั้งอยู่เลขที่ 115/ 9 หมู่ที่ 2 ถนนสาย ร.พ.ช. ฉช 0036 ตำบล คลองเขื่อน ทางด้านทิศเหนือของจังหวัดฉะเชิงเทรา และอยู่ห่างจากจังหวัดฉะเชิงเทรา 18 กิโลเมตร (ระยะเวลาดำเนินทางโดยรถยนต์ 30 นาที) และห่างจากกรุงเทพมหานคร 90 กิโลเมตร

เนื้อที่

อำเภอคลองเขื่อนมีเนื้อที่ประมาณ 127,400 ตารางกิโลเมตร หรือ 79,625 ไร่ เป็นพื้นดิน 63,087 ไร่ คิดเป็นร้อยละ 78.9 เป็นพื้นที่น้ำ 16,913 ไร่ คิดเป็นร้อยละ 21.1

ข้อมูลทางการปกครอง

แบ่งเขตการปกครอง ตามพระราชบัญญัติลักษณะปกครองท้องที่ พุทธศักราช 2457 แบ่งการปกครองออกเป็น 5 ตำบล 32 หมู่บ้าน ดังนี้

ตำบลก้อนแก้ว (Konkaeo)	6 หมู่บ้าน
ตำบลคลองเขื่อน (Khleng Khuean)	6 หมู่บ้าน
ตำบลบางเล่า (Banglao)	6 หมู่บ้าน
ตำบลบางโรง (Bang Rong)	7 หมู่บ้าน
ตำบลบางตลาด (Bang Talat)	7 หมู่บ้าน

การปกครองท้องถิ่น ตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 อำเภอคลองเขื่อนมีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปแบบขององค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน แบ่งออกเป็น 5 องค์การบริหารส่วนตำบล คือ

องค์การบริหารส่วนตำบลก้อนแก้ว
 องค์การบริหารส่วนตำบลคลองเขื่อน
 องค์การบริหารส่วนตำบลบางตลาด
 องค์การบริหารส่วนตำบลบางโรง
 องค์การบริหารส่วนตำบลบางเล่า

วิสัยทัศน์อำเภอคลองเขื่อน

“เกษตรปลอดภัย หลากหลายแหล่งท่องเที่ยว พัฒนาเมืองใหม่ ยึดหลักพอเพียง”

อำเภอคลองเขื่อน ประกอบด้วย การปกครองท้องถิ่นที่เป็นองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 5 องค์การบริหารส่วนตำบล ได้แก่ องค์การบริหารส่วนตำบลก้อนแก้ว องค์การบริหารส่วนตำบลคลองเขื่อน องค์การบริหารส่วนตำบลบางตลาด องค์การบริหารส่วนตำบลบางโรง องค์การบริหารส่วนตำบลบางเล่า

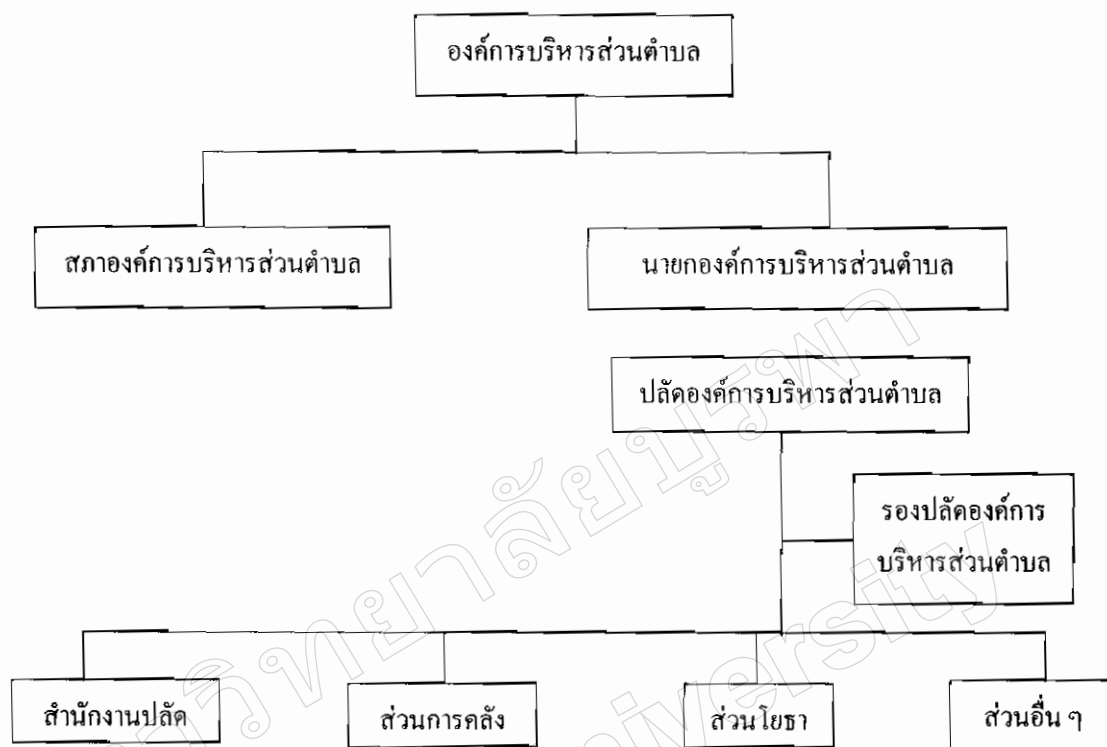
ตารางที่ 1 ข้อมูลทั่วไปขององค์การบริหารส่วนตำบลคลองเขื่อนในเขตอำเภอคลองเขื่อน

ชื่อหน่วยงาน	จำนวน พื้นที่ (ตร.กม.)	จำนวน ประชากร (คน)	รายได้(บาท)	จำนวน พนักงาน ส่วนตำบล	จำนวน ลูกจ้าง ประจำ	จำนวน พนักงาน จ้างตาม ภารกิจ	จำนวน พนักงานจ้าง ทั่วไป
อบต. ก้อนแก้ว	26.86	3,056	13,500,000	6	2	5	-
อบต. คลองเขื่อน	35.12	3,641	14,500,000	9	3	4	4
อบต. บางตลาด	16.99	2,340	12,740,000	10	2	5	1
อบต. บางโรง	31.56	2,257	12,200,000	5	2	8	1
อบต. บางเล่า	19.49	2,012	11,000,000	6	3	6	2

องค์การบริหารส่วนตำบล

องค์การบริหารส่วนตำบล เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เล็กที่สุดของไทยมีจำนวนมากที่สุด จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 ประกาศในราชกิจจานุเบกษาฉบับกฤษฎีกา เล่มที่ 111 ตอน 53 ลงวันที่ 2 ธันวาคม 2537 ผลจาก พ.ร.บ. ฉบับนี้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการจัดระเบียบบริหารราชการแผ่นดินขนานใหญ่ เป็นการกระจายอำนาจจากรัฐบาลลงสู่องค์กรประชาชนในระดับตำบล และมีความใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด (ชูวงศ์ ฉายะบุตร, 2539, หน้า 150) การบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติมจนถึงฉบับที่ 3 พ.ศ. 2542 มาตรา 60, 72 กำหนดให้นายกองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นผู้แทนขององค์การบริหารส่วนตำบล มีพนักงานส่วนตำบลเป็นผู้ปฏิบัติในองค์การบริหารส่วนตำบลและอาจจัดแบ่งการบริหารออกเป็น 1) สำนักงานปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล 2 ส่วนต่าง ๆ ที่องค์การบริหารส่วนตำบลได้ตั้งขึ้น

โครงสร้างการบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล



ภาพที่ 5 โครงสร้างการบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล

การกำหนดโครงสร้างส่วนราชการ ให้คำนึงถึงความต้องการและความเหมาะสมของ องค์การบริหารส่วนตำบล โดยให้มีการแบ่งส่วนราชการหลัก ดังต่อไปนี้

สำนักงานปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ให้มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับราชการทั่วไปขององค์การบริหารส่วนตำบล และราชการที่มิได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของกอง หรือส่วน ราชการใดในองค์การบริหารส่วนตำบลโดยเฉพาะ รวมทั้งกำกับและเร่งรัดการปฏิบัติราชการของ ส่วนราชการในองค์การบริหารส่วนตำบลให้เป็นไปตามนโยบาย แนวทาง และแผนการ ปฏิบัติ ราชการขององค์การบริหารส่วนตำบล

ส่วนการคลัง มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานการจ่าย การรับ การนำส่งเงิน การเก็บ รักษาเงิน และเอกสารทางการเงิน การตรวจสอบใบสำคัญ ฎีกาเกี่ยวกับเงินเดือนค่าจ้าง ค่าตอบแทน เงินบำเหน็จ บำนาญ เงินอื่น ๆ งานเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณ ฐานะทางการเงิน การจัดสรรเงินต่าง ๆ การจัดทำบัญชีทุกประเภท ทะเบียนคุมเงินรายได้และรายจ่ายต่าง ๆ การควบคุม การเบิกจ่าย งานทางบดลองประจำเดือน ประจำปี งานเกี่ยวกับพัสดุขององค์การบริหารส่วนตำบล และงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

ส่วนโยธา มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับสำรวจ ออกแบบ การจัดทำข้อมูลทางด้านวิศวกรรม การจัดเก็บและทดสอบคุณภาพวัสดุ งานออกแบบและเขียนแบบ การตรวจสอบ การก่อสร้าง งานการควบคุมอาคารตามระเบียบกฎหมาย งานแผนการปฏิบัติ งานการก่อสร้างและซ่อมบำรุง การควบคุมการก่อสร้างและซ่อมบำรุง งานแผนงานด้านวิศวกรรม เครื่องจักรกล การรวบรวมประวัติติดตาม การควบคุมการปฏิบัติงานเครื่องจักรกล การควบคุม การบำรุงรักษา เครื่องจักรกลและยานพาหนะ งานเกี่ยวกับแผนงาน ควบคุม เก็บรักษา การเบิกจ่ายวัสดุ อุปกรณ์ อะไหล่ น้ำมันเชื้อเพลิง และงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล

องค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่ในการพัฒนาตำบลทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม ภายใต้บังคับแห่งกฎหมาย องค์การบริหารส่วนตำบล มีหน้าที่ทำในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล ดังต่อไปนี้

1. จัดให้มีและบำรุงรักษาทางน้ำและทางบก
2. รักษาความสะอาดของถนน ทางน้ำ ทางเดิน และที่สาธารณะ รวมทั้งกำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล
3. ป้องกันโรคและระงับโรคติดต่อ
4. ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
5. ส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม
6. ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ
7. คุ้มครอง ดูแล และบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
8. บำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น
9. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ทางราชการมอบหมายโดยจัดสรรงบประมาณหรือบุคลากรให้ตามความจำเป็นและสมควร

ภายใต้บังคับกฎหมายขององค์การบริหารส่วนตำบลอาจจัดทำกิจการในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล ดังต่อไปนี้

1. ให้มีน้ำเพื่อการอุปโภค บริโภค และการเกษตร
2. ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น
3. ให้มีและบำรุงรักษาทางระบายน้ำ
4. ให้มีและบำรุงสถานที่ประชุม การกีฬา การพักผ่อนหย่อนใจและสวนสาธารณะ
5. ให้มีและส่งเสริมกลุ่มเกษตรกรและกิจการสหกรณ์
6. ส่งเสริมให้มีอุตสาหกรรมในครอบครัว

7. บำรุงและส่งเสริมการประกอบอาชีพของราษฎร
8. การคุ้มครองดูแลและรักษาทรัพย์สินอันเป็นสาธารณสมบัติของแผ่นดิน
9. หาผลประโยชน์จากทรัพย์สินขององค์การบริหารส่วนตำบล
10. ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือ และท่าข้าม
11. กิจการเกี่ยวกับพาณิชย์
12. การท่องเที่ยว
13. การผังเมือง

การปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขประชาชน โดยใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและให้คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนาตำบล

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พจนา วรรณเสวี (2546) ได้ศึกษาความต้องการพัฒนาของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก ใน 7 ด้าน โดยเปรียบเทียบความแตกต่างด้านอายุ อายุราชการ วุฒิการศึกษาและประเภทงาน พบว่า ในภาพรวมของข้าราชการ มีความต้องการในการพัฒนาตนเอง 7 ด้านในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ข้าราชการมีความต้องการในการพัฒนาในระดับมากทุกด้าน โดยข้าราชการมีความต้องการพัฒนาด้านเทคโนโลยี เป็นอันดับแรก และด้านความรู้และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่งด้านความรู้ทั่วไปในการปฏิบัติงาน ด้านภาษาอังกฤษ ด้านการบริหาร ด้านคุณสมบัติส่วนตัว และความต้องการด้านนันทนาการ ตามลำดับ อย่างไรก็ตามเมื่อเปรียบเทียบความต้องการพัฒนาของข้าราชการที่มีความแตกต่างกันด้านอายุ อายุราชการ วุฒิการศึกษาและประเภทงาน มีความต้องการพัฒนาไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อรัญญา บุญยงค์ (2546) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความต้องการพัฒนาบุคลากรด้านการศึกษา: ศึกษากรณีของเทศบาลตำบลแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี ผลการศึกษาพบว่า ครู อาจารย์ของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลตำบลแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี มีความต้องการศึกษาต่อความต้องการพัฒนาการเข้ารับการฝึกอบรมมากที่สุด รองลงมาคือความต้องการเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ ความต้องการพัฒนาการศึกษาดูงานและฝึกงาน และความต้องการพัฒนาตนเองตามลำดับ การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะประชากรศาสตร์และความต้องการในการพัฒนาบุคลากรด้านการศึกษา พบว่า ครู-อาจารย์ที่มีอายุต่างกันมีความต้องการการเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการและความต้องการศึกษา ดูงาน และฝึกงานแตกต่างกัน นอกจากนั้นยังพบว่า ครู-อาจารย์ ที่มีวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความต้องการพัฒนาแตกต่างกันด้วย ข้อเสนอแนะผู้บริหารในด้านการศึกษาคควรมี

การสนับสนุนด้านงบประมาณ ตลอดจนการบริหารจัดการในด้านบุคลากรให้แก่พนักงานครู เทศบาลและลูกจ้างได้มีการพัฒนาตนเองในเชิงวิชาการให้มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น

พ.อ. เฉลิมจันทร์ ปัญญาจันทร์ (2549) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรข้าราชการหน่วยขึ้นตรง กองบัญชาการกรมยุทธศึกษาทหารบก ผลการศึกษา พบว่า ข้าราชการมีความต้องการกิจกรรมเพื่อการพัฒนาอยู่ในระดับมากทุกด้าน และทุกประเด็น โดยกิจกรรมที่ต้องการพัฒนามากที่สุด คือการจัดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ รองลงมาคือ ด้านความรู้และทักษะเกี่ยวกับงานในหน้าที่ และลำดับสุดท้าย คือ การจัดกิจกรรมด้านจิตใจและนันทนาการ ส่งผลให้กำลังพลมีขวัญและกำลังใจในความเจริญก้าวหน้าในชีวิตรับราชการ ข้าราชการที่มีเพศและชั้นยศ แตกต่างกัน มีความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนข้าราชการที่มี อายุ วุฒิการศึกษาและกองที่สังกัด แตกต่างกัน มีความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการ ไม่แตกต่างกัน

วิสา ตระกูลเกษมสุข (2549) ได้ศึกษาความต้องการพัฒนาตนเองของข้าราชการสังกัด สำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 9 ใน 3 ด้าน คือ ด้านการฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ โดยจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงานและประสบการณ์ทำงาน โดยใช้แบบสอบถามการประมาณค่า 4 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและทดสอบสมมติฐานโดยใช้ค่า (t-test), (One-way ANOVA) ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการสังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่ กรุงเทพมหานคร 9 มีความต้องการในการพัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ ทั้ง 3 ด้าน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีความต้องการมากที่สุด ได้แก่ ด้านการฝึกอบรม รองลงมา คือ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านการศึกษาต่อ ระดับตำแหน่งงานและประสบการณ์การทำงาน พบว่า เพศ ระดับตำแหน่งงาน ประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกันมีระดับความต้องการในการพัฒนาตนเองไม่แตกต่างกัน แต่อายุที่แตกต่างกันมีระดับความต้องการพัฒนาตนเองที่แตกต่างกัน ซึ่งได้แก่ ข้าราชการกลุ่มที่มีอายุ 20- 0 ปี กับกลุ่มที่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 นอกจากนั้นระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความต้องการพัฒนาตนเองที่แตกต่างกันคือ พบว่า มีความต้องการในการพัฒนาตนเองที่แตกต่างกัน คือ คู่ที่มีระดับการศึกษาดำกว่าปริญญาตรีแตกต่างกัน ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อรอนงค์ ทิพย์ทิมาพันธ์ (2549) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความต้องการพัฒนาบุคลากรของ ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดระยอง ผลการศึกษาพบว่า โดยภาพรวมข้าราชการมีความต้องการในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ข้าราชการมีความต้องการในการพัฒนาด้านความรู้และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่งมากที่สุดเป็นอันดับแรก รองลงมาคือด้าน

เทคโนโลยีสารสนเทศและด้านภาษาอังกฤษ โดยในด้านความรู้และทักษะของงานในแต่ละตำแหน่งข้าราชการมีความเห็นว่า ควรส่งเสริมข้าราชการให้ได้รับการฝึกอบรม การดูงานที่เกี่ยวข้องกับงานในตำแหน่งหรืองานในหน้าที่ ในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศข้าราชการมีความเห็นว่า ควรมีการเชื่อมต่อระบบอินเทอร์เน็ตกับเครื่องคอมพิวเตอร์ในที่ทำงานทุกเครื่อง และในด้านภาษาอังกฤษ ข้าราชการมีความเห็นว่า ควรให้บริการเอกสาร สิ่งพิมพ์ วารสาร วิดีโอ ซีดี เพื่อเพิ่มพูนทักษะ การพูด การอ่าน

ชนิษฐา พุ่มเจริญ (2551) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดระยอง พบว่า โดยภาพรวมบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดระยอง ส่วนใหญ่มีความต้องการจัดให้มีโปรแกรมสำเร็จรูปที่เหมาะสมกับลักษณะงานมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มทักษะการใช้คอมพิวเตอร์เป็นลำดับสูงด้านบุคลิกภาพ ศิลปะการพูด บุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดระยอง จากผลการศึกษา พบว่าส่วนใหญ่มีความต้องการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการศึกษาต่อในหลักสูตรวิชาตามสายงาน เพื่อพัฒนาความรู้ และนำมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน สรุปได้ว่าบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดระยอง มีความต้องการเพื่อแสวงหาความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานด้านการนำหลักสมรรถนะ โดยเรียงลำดับความสำคัญและความเป็นไปได้ที่บุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดระยองสามารถปฏิบัติตามหลักสมรรถนะ 5 ด้าน พบว่าส่วนใหญ่เห็นด้วยด้านจริยธรรมให้เป็นอันดับแรกที่น่านำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ สรุปได้ว่าการใช้จริยธรรมในการทำงานช่วยให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ ด้านการฝึกอบรมพบว่าส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการเรียนรู้จากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเป็นระบบ มิใช่เรียนรู้เฉพาะจากกระทรวงมหาดไทย การเรียนรู้ของบุคลากรจะมีวิสัยทัศน์ จะต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลนอกหน่วยงานจะทำให้เกิดการบูรณาการองค์ความรู้ ด้านการทำงานเป็นทีมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับบุคลากร สรุปได้ว่าหลักการทำงานเป็นทีมสามารถสร้างพลัง ความมุ่งมั่น และเป็นภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร

สมมิตร โสภณชีวิน (2551) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความต้องการในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดชลบุรี ผลการศึกษาพบว่า ระดับความต้องการในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดชลบุรี ในภาพรวมพบว่าพนักงานเทศบาลมีความต้องการในการฝึกอบรมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยต้องการฝึกอบรมพัฒนาทักษะด้านบุคลิกภาพมากที่สุด รองลงมาต้องการฝึกอบรมพัฒนาทักษะด้านการปฏิบัติงาน และเมื่อเปรียบเทียบความต้องการในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดชลบุรี พบว่าไม่มีปัจจัยใดที่มีผลต่อความต้องการฝึกอบรมพัฒนาทักษะด้านการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดชลบุรี

จันทิพย์ ทองสนธิ (2554) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ความต้องการในการพัฒนาตนเองของ บุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี ผลการศึกษาพบว่า ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี ที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 31-40 ปี ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ส่วนใหญ่มีตำแหน่งระดับผู้ปฏิบัติงาน และมีอายุการทำงานไม่เกิน 10 ปี มีความต้องการในการพัฒนาตนเองในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยมีความต้องการพัฒนาในด้านการบริหารเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ด้านความรู้ทั่วไปในการปฏิบัติงาน ด้านคุณสมบัติส่วนตัว ด้านศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม ตามลำดับ และด้านความรู้และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่งเป็นอันดับท้าย และเมื่อเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี ที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับของตำแหน่ง และอายุการทำงาน ที่แตกต่างกัน มีความต้องการในการพัฒนาบุคลากรไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05

สุพัตรา ผสมทรัพย์ (2551) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ความต้องการการฝึกอบรมของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล เขตอำเภอพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี ที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 20-30 ระดับการศึกษาปริญญาตรี เป็นระดับผู้ปฏิบัติ และมีอายุการทำงานไม่เกิน 10 ปี มีความต้องการการฝึกอบรมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก การฝึกอบรมในด้านที่บุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล เขตอำเภอพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี มีความต้องการมากที่สุด คือ ด้านการฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน รองลงมา คือ ด้านการฝึกอบรมปฐมนิเทศและด้านการจัดการฝึกอบรมตามลำดับ โดยด้านการฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน พบว่า บุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบล เขตอำเภอพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี มีความต้องการการฝึกอบรม ด้านจรรยาบรรณ คุณธรรม จริยธรรม ในการปฏิบัติงานมากเป็นลำดับแรก ด้านการฝึกอบรมปฐมนิเทศ พบว่า บุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบล เขตอำเภอพนัสนิคม มีความต้องการด้านการฝึกอบรมด้านภาระหน้าที่หลักของบุคลากรมากเป็นอันดับแรก และด้านการจัดการฝึกอบรม พบว่า บุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบล เขตอำเภอพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี มีความต้องการการฝึกอบรมด้านมาตรฐานคุณภาพของงานมากเป็นลำดับแรก

จากการค้นคว้าข้อมูล และอ้างอิงถึงผลงานการวิจัย ที่เกี่ยวข้อง จึงสรุปได้ว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีความ กระตือรือร้นในการที่จะพัฒนาตนเองโดยการขวนขวายหาความรู้ เพื่อความก้าวหน้าของตนเองเพื่อให้ทันต่อโลกยุคโลกาภิวัตน์ ที่มีการเปลี่ยนแปลง อย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของ เทคโนโลยี การสื่อสาร สภาพเศรษฐกิจ และข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ

ที่มีการส่งถ่ายถึงกันและกันเร็วขึ้น และจากการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว นี่เองจึงเป็น
เสมือน พลังผลักดัน ให้คนแต่ละคน ต่างต้องตระหนักถึง ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง อันทำ
ให้เกิดการ พัฒนาตนเอง อย่างต่อเนื่องอยู่เสมอเพื่อให้ตนมี ความพร้อมรับมือกับ การเปลี่ยนแปลง
ที่เกิดขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง ผู้ที่พัฒนาตนเอง ย่อมเป็นบุคคลที่ ประสบความสำเร็จ ในหน้าที่การงาน
ได้รับความก้าวหน้าใน สายอาชีพ ได้รับคำยกย่อง สรรเสริญมากกว่า ผู้ที่ทำงานอยู่ไปวัน ๆ โดยไม่
สนใจที่จะพัฒนาความรู้และความสามารถของตนเอง ชอบทำงาน ตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมาย จาก
หัวหน้างานเท่านั้น จะเห็นได้ว่า งานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างมุ่งศึกษาเพื่อที่จะทราบถึงความต้องการใน
การพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อพัฒนาทักษะ ให้มีความรู้ ความสามารถ เพื่อให้ตามทัน
กระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา